



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

OMBUDSMÄN SOM KONFLIKTHANTERARE

En studie om fackliga ombudsmäns förhållningssätt
till och hantering av konflikter i förhandlingar

Sofia Hjelte

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap med inriktning mot konfliktlösning
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Thomas Jordan

Abstract

Examensarbete: 15 hp
Examensarbete i arbetsvetenskap med inriktning
Program och/eller kurs: mot konfliktlösning
Nivå: Grundnivå
Termin/år: Vt 2015
Handledare: Thomas Jordan
Examinator: Kristina Lovén Seldén
Nyckelord: fackliga ombudsmän, arbetsgivare, arbetsmarknadens parter, förhandlingar, lokala förhandlingar, konflikt, konflikthantering

Syfte: Uppsatsens syfte är att undersöka hur fackliga ombudsmän förhåller sig till meningsskiljaktigheter och konflikter med enskilda arbetsgivare i förhandlingssituationer. Ytterligare ett syfte är att undersöka vilka strategier fackliga ombudsmän använder sig av för att förebygga och hantera konfliktfyllda situationer i förhandlingar.

Teori: Uppsatsens teoretiska ramverk utgörs av några förhandlingsteoretiska begrepp och modeller – integrativ och distributiv förhandling, attitydsstrukturering (Walton & McKersie 1965) och *the dual concern model* (Pruitt & Carnevale 1993). Med hjälp av dessa begrepp och modeller analyseras och tolkas de fackliga ombudsmännens hantering av konflikter i förhandlingar med enskilda arbetsgivare.

Metod: Undersökningen bygger på en kvalitativ forskningsstrategi och datainsamlingen har skett genom semistrukturerade intervjuer med sex fackliga ombudsmän vid LO-förbunden Handelsanställdas förbund och Hotell- och restaurangfacket. Intervjuerna har transkriberats och strukturerats tematiskt med utgångspunkt i empirin. Temana har sedan relaterats till och analyserats med hjälp av de teoretiska perspektiv som nämnts ovan.

Resultat: Studiens resultat visar bl a att de fackliga ombudsmännen har ett professionellt, sakligt, distanserat, behärskat förhållningsätt till konflikter. Genom att inte se sig själva om direkt involverade i konflikter i förhandlingar, utan snarare tänka på sig själva som medlare i andras konflikter så skapar ombudsmännen en professionell distans till konflikter. Vidare ansåg ombudsmännen att det var oförenligt med rollen som förhandlare att bli personligt eller känslomässigt påverkad av konflikter i förhandlingar. Resultatet visar också att ombudsmännen huvudsakligen använde strategier för konflikthantering som kan klassas som integrativ förhandling, samt att det förebyggande arbetet framförallt handlade om att bygga samarbetsinriktade genom förhandlingsaktiviteter som sorterar under attitydsstrukturering.

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till alla de fackliga ombudsmän som ställt upp med sin tid och sitt engagemang – utan er ingen uppsats!

Jag vill också tacka min handledare Thomas Jordan som med sina ovärderliga genomläsningar, tips och råd stöttat mig under arbetets gång. Tack också till Christer Thörnqvist för litteraturförslag.

Göteborg 7 augusti 2015
Sofia Hjelte

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	3
1.2 Bakgrund	3
1.2.1 Den fackliga organisationsstrukturen och ombudsmännens arbete.....	3
1.2.2 Det svenska förhandlingssystemet	4
1.2.3 Avgränsningar	6
2. Tidigare forskning	7
2.1 Lokala partsrelationer i Sverige.....	7
2.2 Förhandlingar mellan fack och arbetsgivare – internationell forskning.....	8
3. Teoretiska perspektiv.....	11
3.1 Förhandlingsteori.....	11
3.1.1 Förhandlingsdefinition	11
3.1.2 Integrativ och distributiv förhandling.....	11
3.1.3 Attitydstrukturering	13
3.1.4 The dual concern model	14
4. Metod.....	16
4.1 Forskningsstrategi.....	16
4.2 Forskningsmetod	16
4.2.1 Urval	17
4.2.1.1 Val av fackförbund	17
4.2.1.2 Val av intervjupersoner	18
4.2.2 Tillvägagångssätt.....	18
4.3 Analysmetod.....	19
4.4 Tillförlitlighet	20
4.5 Forskningsetiska aspekter.....	20
5. Resultatredovisning	22
5.1 Förhandlingar med konfliktpotential.....	22
5.1.1 Förhandlingsfrågor	22
5.1.2 Motpart	23
5.2 Förhållningssätt till konflikter i förhandlingar	25
5.2.1 Syn på konflikter	25
5.2.2 Rollen som förhandlare	27
5.3 Strategier för att förebygga och hantera konflikter i förhandlingar	28
5.3.1 Inställning till förhandlingar.....	28
5.3.2 Integrativ och distributiv förhandling.....	30

5.3.3 Attitydstrukturer	34
6. Sammanfattning och slutdiskussion	36
6.1 Sammanfattning av resultat och återkoppling till syfte och frågeställningar	36
6.2 Avslutade diskussion	37
6.3 Förslag till vidare forskning	39
7. Litteratur- och källförteckning	41
Bilagor	44
Bilaga 1 – intervjuguide	44

1. Inledning

Konflikt är, i olika former och på olika plan, ouppslösigt sammanflätat med fackligt arbete. Själva förutsättningen för fackliga organisationers existens är en grundläggande intressekonflikt mellan arbete och kapital, eller mellan löntagare och arbetsgivare. Fackets huvudsakliga uppgift att representera arbetstagarna gentemot arbetsgiversidan innebär att fackliga organisationers intressen kan stå i motsättning till arbetsgivers dito, även om det också finns inslag av intressegemenskap, bl a i form av lönsamma företag för att säkra jobben (Kjellberg 2009:244f).

Den långtgående partsreglering som utmärker den svenska arbetslivsmodellen betyder att förhållandena mellan arbetsgivare och anställda i stor utsträckning regleras av arbetsmarknadens parter genom kollektivavtal och inte av staten genom lagstiftning (Andersson, Edström & Zanderin 2013:24; Kjellberg 2009:274). Detta innebär att parterna på såväl central som lokal nivå – arbetsgivarorganisationer eller arbetsgivare och fackliga organisationer – återkommande möts i förhandlingar för att träffa överenskommelser och reglera olika frågor. Parterna förhandlar om löner och andra anställningsvillkor i syfte att åstadkomma kollektivavtal, i frågor som rör arbets- och företagsledning, t ex vid organisationsförändringar och uppsägningar, och för att lösa tvister mellan arbetstagare och arbetsgivare (Medlingsinstitutet 2004:3f). Förhandlingar mellan parterna är ett sätt att hantera intressemotsättningar och lösa meningsskiljaktigheter. Samtidigt kan de också vara en katalysator för konflikt då parternas olika intressen i förhandlingssituationen kan framstå som svårförenliga, vilket gör meningsskiljaktigheter och konflikter¹ till naturliga inslag i förhandlingar.

Fackliga ombudsmän – fackförbundsanställda som på heltid ägnar sig åt fackligt arbete – möter ofta olika arbetsgivare i förhandlingar där ombudsmännen företräder medlemmar. I denna uppsats riktas fokus mot de konfliktfyllda situationer som kan uppstå i förhandlingar i syfte att undersöka hur fackliga ombudsmän förhåller sig till och hanterar dessa konflikter och oenigheter.

¹ Konflikter avser i detta sammanhang inte regelrätta arbetsmarknadskonflikter utan definieras som en interaktion mellan minst två parter där minst en part har önskemål som känns för betydelsefulla för att släppa och upplever sina möjligheter att få sina önskemål tillgodosedda blockerade av motparten, vilket driver minst en av parterna att agera (Jordan 2006:10).

Studier som fokuserar på hur arbetsmarknadens parter förhåller sig till och agerar i förhandlingar – parternas relationer och interaktioner på en mikronivå – är relativt ovanliga, särskilt i en svensk kontext. Partsrelationer studeras istället ofta på makronivå med fokus på arbetsmarknadens spelregler och maktförhållanden mellan parterna. Det förra är dock av intresse eftersom förhandlingar mellan fack och arbetsgivare är det sätt på vilket stora delar av arbetsmarknaden regleras, och parternas agerande i förhandlingar därmed har en påverkan på arbetslivet i stort. Den internationella forskningen om förhandlingar mellan fack och arbetsgivare har bl a visat att förhandlare använder såväl integrativa (samarbetsinriktade) som distributiva (kampinriktade) strategier i förhandlingar (se t ex Walton & McKersie 1965/1991; Fells 2000). Det finns också studier som visar att en samarbetsinriktad inställning i förhandlingar leder till ömsesidigt fördelaktiga lösningar (Tjosvold & Morishima 1999). Det saknas dock kunskap om hur svenska parter hanterar de oenigheter och konflikter som kan uppstå till följd av att parterna gemensamt ska lösa problem samtidigt som de representerar olika intressen. Denna uppsats avser att bidra till forskningen om förhandlingar mellan fack och arbetsgivare och medverka till att fylla nämnda kunskapslucka genom att fokusera på just konfliktsituationer i förhandlingar utifrån fackliga ombudsmäns perspektiv.

1.1 Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med denna uppsats är att undersöka hur svenska fackliga ombudsmän förhåller sig till, förebygger och hanterar meningsskiljaktigheter och konflikter med arbetsgivare i förhandlingssituationer, genom att genomföra kvalitativa intervjuer med sex fackliga ombudsmän från Handelsanställdas förbund och Hotell- och restaurangfacket.

Syftet kan brytas ner i följande frågeställningar:

- Vilka typer av förhandlingar upplever de fackliga ombudsmännen som mest konfliktfyllda?
- Hur förhåller sig de fackliga ombudsmännen till konflikter med arbetsgivare i förhandlingar?
- Hur förebygger och hanterar de konflikter med arbetsgivare i förhandlingssituationer, vilka strategier använder de sig av?
- Hur kan ombudsmännens förhållningssätt och hantering förstås och förklaras?

1.2 Bakgrund

I följande avsnitt ges en övergripande beskrivning av LO²-förbundens organisationsstruktur samt en första inblick i ombudsmännens förhandlingsarbete. Vidare ges en översikt av det svenska förhandlingssystemets regelverk. Slutligen redogörs för och resoneras kring de avgränsningar som gjorts i uppsatsen.

1.2.1 Den fackliga organisationsstrukturen och ombudsmännens arbete

LO är en sammanslutning av 14 svenska fackförbund, varav Handelsanställdas förbund (Handels) och Hotell- och restaurangfacket (HRF) är två, och Sveriges största centralorganisation med sammanlagt cirka 1,5 miljoner medlemmar (LO 2015). Vanligtvis består ett LO-förbund av organisationsenheter på tre nivåer. I botten finns de fackliga organisationerna på arbetsplatsnivå, normalt i form av en klubb, som företräder arbetstagarna i lokala förhandlingar med arbetsgivaren i de frågor som rör förhållanden på arbetsplatsen (Köpsén 2008:14f; Molin 1985:214). Den översta nivån är förbundet på riksnivå, som ansvarar för frågor av övergripande karaktär, såsom centrala kollektivavtalsförhandlingar. Mellan dessa två nivåer, den lokala och den centrala, finns förbundens avdelningar, som utgörs av alla medlemmar inom ett visst geografiskt område (Molin 1985:214, 218f). Avdelningarna bemannas vanligtvis av ombudsmän och assistenter. Både Handels och HRF

² Landsorganisationen i Sverige

är organiserade enligt denna modell och de ombudsmän som intervjuats i uppsatsen jobbar på avdelningsnivå inom respektive förbund.

Handels är det tredje största LO-förbundet med drygt 157 000 medlemmar, varav majoriteten jobbar inom detaljhandeln (Handels 2015). En betydande del av arbetet för ombudsmännen på avdelningarna består i att företräda medlemmar i lokala och centrala förhandlingar (Handels 2011). På de arbetsplatser där klubbar som kan företräda medlemmarna i förhandlingar med arbetsgivaren saknas agerar istället ombudsmännen lokal facklig part (Handels u.å. 38). De vanligaste förhandlingarna för de ombudsmän på Handels som intervjuats i denna studie är sådana som rör organisationsförändringar, uppsägningar och tvister mellan medlemmar och arbetsgivare.

HRF organiserar de som arbetar inom hotell, restauranger, kaféer och nöjesanläggningar (HRF 2014a) och hade i slutet av 2014 drygt 30 000 medlemmar (HRF 2015). Precis som för ombudsmännen på Handels utgör förhandlingar en stor del av arbetet för HRF:s ombudsmän och de företräder medlemmar i förhandlingar med arbetsgivare och agerar lokal part på de arbetsplatser där klubbar saknas. De vanligaste förhandlingarna för de intervjuade HRF-ombudsmännen är förhandlingar i tvister, ofta rörande löner, mellan anställd och arbetsgivare.

1.2.2 Det svenska förhandlingssystemet

Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet (MBL) innehåller regler om förhandlingar mellan arbetsgivare/arbetsgivarorganisationer och fackliga organisationer utifrån tanken att oenigheter mellan arbetsgivare och arbetstagare ska lösas genom förhandlingar (Medlingsinstitutet 2004:3). Enligt MBL har fackliga organisationer och arbetsgivare/arbetsgivarorganisationer rätt att förhandla med den andra parten i frågor som gäller förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Parternas förhandlingsrätt motsvaras av en skyldighet för motparten att delta i förhandlingen (Andersson et al. 2013:30f). Den som bryter mot bestämmelserna i MBL eller kollektivavtal riskerar påföljd i form av skadestånd (PTK 2014:53).

I MBL finns regler om tre olika typer av förhandlingar: avtalsförhandlingar, tvisteförhandlingar och medbestämmande- eller samverkansförhandlingar (Andersson et al. 2013:26). Avtalsförhandlingar syftar på de förhandlingar där parterna försöker lösa en olöst intressefråga genom att åstadkomma eller ändra på ett kollektivavtal. Förhandlingarna kan ske såväl centralt (på förbunds nivå) som lokalt (hos en enskild arbetsgivare). De viktigaste

avtalsförhandlingarna sker emellertid på förbunds nivå och handlar framförallt om löner och allmänna anställningsvillkor som exempelvis arbetstid, ob- och övertidsersättning, anställningsformer etc. Syftet med dessa förhandlingar är att teckna rikstäckande kollektivavtal för hela branscher. I de fall parterna inte kan enas kan intressetvisten lösas genom medling och stridsåtgärder (Medlingsinstitutet 2012; Medlingsinstitutet 2004:4-6; PTK 2014:12).

Twisteförhandlingar kallas de förhandlingar som sker med anledning av rättstvister – tvister om tolkning eller tillämpning av avtal, så som kollektivavtal och anställningsavtal, eller lagstiftning (Andersson et al. 2013:26; PTK 2014:13). En twisteförhandling kan exempelvis handla om en lönetvist mellan en arbetsgivare och en anställd eller en förhandling till följd av en part begärt skadestånd för brott mot kollektivavtal eller MBL. Twisteförhandlingar inleds normalt på lokal nivå och kan, om parterna inte kan enas, föras vidare till central nivå (Andersson et al. 2013:20). Om rättstvisten inte kan lösas genom förhandlingar kan tvisten i sista hand prövas i domstol (Medlingsinstitutet 2004:4).

Medbestämmande- eller samverkansförhandlingar rör företags- och arbetsledningsfrågor och syftar till att ge anställda möjlighet att påverka arbetsgivarens beslut. Enligt MBL är en arbetsgivare skyldig att på eget initiativ förhandla med den lokala fackliga organisationen innan den fattar beslut om viktigare förändringar av verksamheten eller anställnings- och arbetsförhållanden för enskilda arbetstagare – s.k. primär förhandlingsskyldighet (Medlingsinstitutet 2004:3f; Andersson et al. 2013:33f; PTK 2014:14). Med viktigare förändring av verksamheten avses bl a förändringar av driften, försäljning eller överlåtelse av verksamheten, chefstillsättningar, fastställande av budgetar och uppsägningar på grund av arbetsbrist. Med viktigare förändring av anställnings- eller arbetsförhållanden för enskilda arbetstagare menas exempelvis omplacering och uppsägning av personliga skäl eller avsked (Andersson et al. 2013:36ff).

Medbestämmandeförhandlingar ska i första hand ske lokalt. I de fall parterna inte kan enas kan den lokala fackliga organisationen föra frågan vidare till en central förhandling mellan förbundet och arbetsgivaren alternativt dennes arbetsgivarorganisation. Om parterna inte kan enas i den centrala förhandlingen är det arbetsgivaren som äger den slutliga bestämmanderätten (Medlingsinstitutet 2004:4, PTK 2014:21).

1.2.3 Avgränsningar

Jag har i denna uppsats valt att rikta fokus mot de situationer där ombudsmännen agerar lokal facklig organisation och förhandlar med enskilda arbetsgivare, dvs. lokala förhandlingar.

Därmed har centrala förhandlingar uteslutits även om vissa av de intervjuade ombudsmännen ibland också deltar i sådana. Inriktningen på den lokala nivån beror på att lokala förhandlingar ofta är det första steget när parterna ska träffa en överenskommelse eller lösa en tvist. Detta kan ses som en konsekvens av att relationerna mellan arbetsmarknadens parter sedan 80-talet blivit allt mer decentraliserade (Nilsson 1997:185), en utveckling som innebär att allt fler förhandlingar genomförs på lokal nivå (Köpsén 2008:16,23). De lokala förhandlingarna har med andra ord fått en ökad betydelse i den svenska arbetslivsmodellen, makten har decentraliserats (NE 2015a), vilket också är anledningen till att lokala förhandlingar är denna uppsats fokus.

Inriktningen på fackliga ombudsmän, och inte fackliga företrädare på arbetsplatsnivå som vanligtvis sköter lokala förhandlingar, beror på att till skillnad från lokala fackliga företrädare, som företräder medlemmarna i förhållande till en enda arbetsgivare, så förhandlar fackliga ombudsmän med många olika arbetsgivare. Därmed har ombudsmän överlag större förhandlingsvana och har troligtvis också upplevt fler konflikter i förhandlingar. Det är också tänkbart att de därför har ett mer genomtänkt förhållningssätt till förhandlingar och konflikter i förhandlingar. Jag ansåg att detta var av betydelse eftersom jag var intresserad av att undersöka fackliga representanters förhållningssätt till och strategier för hantering av konflikter i förhandlingar generellt och ville få en så mångfacetterad bild som möjligt.

Vidare har jag valt att avgränsa uppsatsen till att enbart undersöka den ena av arbetsmarknadens parter – den fackliga. Att inkludera även arbetsgivarsidan kunde ha bidragit till en mer heltäckande belysning av fenomenet konflikter mellan fack och arbetsgivare i förhandlingar. Men då jag har valt att koncentrera mig på lokala förhandlingar, där enskilda arbetsgivare utgör motpart, hade det inneburit vissa svårigheter att få tag på arbetsgivare med en förhandlingsvana jämförbar med ombudsmännens. Det hade troligtvis blivit något skevt att jämföra arbetsgivare, som då och då förhandlar med facket, med ombudsmän vars arbete till stor del består i att representera medlemmar i förhandlingar.

2. Tidigare forskning

I texten nedan presenteras tidigare forskning som är relevant i förhållande till denna uppsats. Som tidigare nämnt finns det begränsat med forskning som undersöker partsrelationer genom parternas agerande i förhandlingar. Därför har också litteratur om lokala partsrelationer i en bredare bemärkelse inkluderats, framförallt för att få en nationell anknytning då någon aktuell svensk forskning om parternas förhandlingsagerande inte hittats.

2.1 Lokala partsrelationer i Sverige

Nilsson (1997:185f) menar att det sedan 1990-talet skett en förändring av relationerna mellan parterna på den lokala nivån, att det blivit mindre fokus på traditionell förhandling och istället mer samverkan mellan arbetsgivare och de lokala fackklubbarna kring verksamhetsfrågor, såsom produktionsupplägg, arbetsorganisation etc., och som normalt sett ingår i arbetsgivarens primära förhandlingsskyldighet. Nilsson anser därmed att det lokala facket har fått en delvis ny roll som innebär ett mer aktivt deltagande i företagets verksamhetsutveckling. Han pekar också på att relationen mellan parterna i allt högre utsträckning präglas av samverkan och konsensus, och i allt mindre grad av konflikt och förhandling, det senare i betydelsen ”att den fackliga representationen är införlivad med företagets olika beslutsorgan, vilket minskar behovet av förhandlingar” (1997:186).

Också Huzzard och Nilsson (2003) framhåller att det skett en utveckling på svenska arbetsplatser i riktning mot ökad samverkan och att ”samverkanskulturen har fördjupats och blivit mer spridd i företagen” (2003:51), även om de också påpekar att utvecklingen av partsrelationerna är ojämn och olika arbetsplatser och branscher har kommit olika långt gällande partssamverkan (2003:41f). Författarna framhåller också att partsrelationer präglade av samverkan och samförstånd snarare än konfrontation och konflikt knappast är ett nytt fenomen i Sverige utan en tradition som kan spåras tillbaka till 1930-talet (2003:45).

Samverkanskultur innebär bland annat att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan parterna och att de ser varandra som medspelare istället för enbart motståndare. Partssamverkan är dock i första hand förknippat med verksamhetsfrågor medan fördelningsfrågor i större utsträckning tenderar att avgöras genom traditionella förhandlingar (2003:52-55). Därmed är det troligt att förhållningssättet till den andra parten och förekomsten av en konfliktfylld interaktion i viss mån beror på vilka slags frågor som avhandlas. Samtidigt påpekar Huzzard

och Nilsson (2003:51f, 65) att samverkanskulturen och det samarbetsinriktade förhållningssättet mellan parterna i verksamhetsfrågor får effekt även när parterna ska komma överens i andra frågor, såsom löneförhandlingar.

Till skillnad från ovan nämnda litteratur har denna studie inte undersökt parternas övergripande interaktionsmönster på arbetsplatsnivå eller eventuella trender gällande det lokala fackets roll, utan istället zoomat in på förhandlingssituationen med fokus på hantering av oenigheter utifrån fackliga ombudsmäns perspektiv. Jag anser dock att det mönster för partsrelationer som Nilsson (1997) och Huzzard och Nilsson (2003) pekar ut är relevant i förhållande till denna uppsats. Det är av intresse huruvida de intervjuade fackliga ombudsmännen, likt de fackliga förtroendevalda på arbetsplatsnivå, är inriktade på samarbete och konsensus med de arbetsgivare de förhandlar med eller om de snarare har en mer konfrontationsorienterad inställning till förhandlingar i allmänhet och konflikter i förhandlingar i synnerhet.

2.2 Förhandlingar mellan fack och arbetsgivare – internationell forskning

En betydande del av forskningen om förhandlingar mellan fack och arbetsgivare tar avstamp i Walton och McKersies analys av integrativa respektive distributiva processer i förhandlingar och kretsar kring relationen mellan dessa två förhållningssätt och strategier, som i korthet kan beskrivas som samarbets- respektive tävlingsinriktade³ (Fells 2000:583f). I en fallstudie av Fells (2000) undersöktes hur strategierna *tävlan*, *problemlösning* och *att ge efter/vika ner sig för den andra parten* (*yielding*) uttrycktes och förmedlades vid förhandlingsbordet (2000:584). Fallstudien bygger på forskarens observationer i en förhandling om löner och allmänna villkor mellan ledning och två fackförbund på ett sjukhus i Perth, Australien. Fells deltog även vid ledningens och fackets enskilda möten, samt genomförde semistrukturerade intervjuer med förhandlarna (2000:586f). Studien visar att förhandlarna vid sjukhuset framförallt använde sig av distributiva strategier som kretsade kring krav och motkrav. Förhandlarna gav uttryck för tävlingsinriktat förhandlingsbeteende, såsom att gång på gång framföra sin ståndpunkt utan att presentera utförliga förklaringar av orsaker till denna (2000:599). Fells (2000:600f) konstaterar också att det verkar vara svårt att uppnå genuin problemlösning och integrativ förhandling vid förhandlingar på arbetsplatsnivå och att samarbetsinriktade aktiviteter klämdes in i den tävlingsinriktade grundstrukturen.

³ Walton och McKersies begrepp förklaras och diskuteras utförligt i det kommande teoriavsnittet.

Då föreliggande studie bland annat syftar till att undersöka vilka strategier fackliga ombudsmän använder för att hantera konflikter i förhandlingar finns en tydlig koppling till Fells genom att de båda fokuserar på förhandlares strategier och beteenden. Finns de tendenser som visar sig i hans material även i mitt?

En hel del studier inom forskningsområdet har undersökt vilken effekt olika strategier och beteenden får på förhandlingars resultat. Tjosvold och Morishima (1999) har studerat hur förhandlares beteenden och perceptioner påverkar *grievance*⁴ *resolutions*. Den kvantitativa studien bygger på intervjuer med representanter från ledning och fack, sammanlagt 55 respondenter, vid två skogsbolag i Kanada om deras erfarenheter av att hantera *grievances*. *Grievance procedures*, som används i Nordamerika, är ett formellt sätt att hantera överträdelse mot de rättigheter som anställda och arbetsgivare har enligt lag eller kollektivavtal. Ofta rör tvisterna att parterna har olika uppfattningar om tolkning eller tillämpning av kollektivavtal och hanteras genom förhandlingar mellan ledning och fackliga företrädare⁵ (1999:527f). Tjosvold och Morishimas (1999:527, 539) resultat visar att när ledning och fackliga representanter i *grievance*-förhandlingar har *cooperative goals*, dvs. parterna uppfattar att deras mål är positivt relaterade till varandra och att de båda kan nå framgång, leder det till öppensinnade interaktioner där parterna fritt kan uttrycka olika synsätt och arbeta tillsammans för ömsesidig nytta. Detta leder i sin tur till integrativa lösningar (ömsesidig måluppfyllelse), vilket inte var fallet då parterna hade *competitive goals* (uppfattningen om att deras mål står i konflikt med varandra). Forskarnas slutsats är att även om exempelvis organisatoriska faktorer i hög grad påverkar hantering och lösning av *grievances* så är alltså inte enskilda förhandlares attityder, beteenden och färdigheter oviktiga (1999:541f).

Min uppsats anknyter till Tjosvold och Morishimas studie då den också berör parternas attityder och agerande i förhandlingar. Medan deras studie undersökte effekten av förhandlares perceptioner och beteenden på hantering och lösning av *grievances* syftar min till att ge en fyllig beskrivning av de fackliga ombudsmännens förhållningssätt till och hantering av konflikter med arbetsgivare i förhandlingar, och jag har inte undersökt samband mellan detta och förhandlingars resultat. Det kan därmed vara intressant att relatera Tjosvold

⁴ *Grievance* betyder ungefär klagomål.

⁵ Man skulle kunna jämföra *grievance procedurs* med svenska tvisteförhandlingar.

och Morishimas studie till min då det kan ge en fingervisning om vilka effekter de fackliga ombudsmännens inställning och agerande vid oenigheter i förhandlingar kan få.

3. Teoretiska perspektiv

I följande avsnitt presenteras uppsatsens teoretiska ramverk. Empirin tolkas med hjälp av några förhandlingsteoretiska begrepp och modeller – integrativ och distributiv förhandling, attitydstrukturering och *the dual concern model*. I avsnittet definieras också det för uppsatsen centrala begreppet *förhandling*⁶.

3.1 Förhandlingsteori

3.1.1 Förhandlingsdefinition

Förhandling kan definieras på många olika sätt, beroende på vad förhandlingen syftar till och handlar om. Denna uppsats utgår från den till arbetsmarknadens förhållanden anpassade definition som ges av *industrial relations*-experterna Walton och McKersie. Enligt Walton och McKersie (1991:3) är en förhandling ”the deliberate interaction of two or more complex social units which are attempting to define or redefine the terms of their interdependence”⁷. En fördel med definitionen är att den belyser det ömsesidiga beroendet mellan parterna, vilket relaterar till det faktum att förhandlingar mellan fack och arbetsgivare utmärks av att parterna generellt har en långvarig relation. En förhandling är således normalt inte en enstaka händelse utan ett led i en kontinuerlig relation mellan parterna (ibid.).

3.1.2 Integrativ och distributiv förhandling

Begreppen integrativ respektive distributiv förhandling används av Walton och McKersie i deras klassiska verk *A behavioral theory of labour negotiations* från 1965 som behandlar förhandlingsprocessen mellan arbetsmarknadens parter. Grundad på förhandlares erfarenheter och transkriptioner av verkliga förhandlingar har Walton och McKersie skapat en teoretisk modell över fyra subprocesser, eller uppsättningar av aktiviteter, som de menar att förhandlingar mellan fack och arbetsgivare består av, och vilka kan användas för att analysera förhandlingsprocessen (McKersie & Walton 1992:278f; Walton & McKersie 1991:3f; Fells 2000:583). Två av dessa subprocesser är integrativ och distributiv förhandling, som kan ses som två motsatta system av aktiviteter, beteenden och taktiker i förhandlingar. Uppdelningen har inspirerat senare förhandlingsforskare och givit upphov till många olika termer för att beskriva de två motsatta övergripande strategierna och till dessa tillhörande taktiker, så som

⁶ Uppsatsens andra centrala begrepp, konflikt, definierades i inledningen.

⁷ Fritt översatt till svenska: en förhandling är en avsiktlig interaktion mellan två eller fler komplexa sociala enheter (vilket jag förstår som organisationer, grupper etc.) som försöker definiera eller omdefiniera villkoren för sitt ömsesidiga beroende(förhållande).

competitive, contending eller positionsförhandling respektive *cooperating, problem solving* eller intresseförhandling (McKersie & Walton 1992:279f; Fells 2000:583f). Jag har i denna uppsats valt att använda Walton och McKersies begrepp integrativ och distributiv förhandling för att kategorisera och diskutera ombudsmännens strategier för hantering av konflikter i förhandlingar, men har inte enbart utgått från de beskrivningar som dessa två författare ger av de beteenden och taktiker som kopplas ihop med respektive subprocess utan har också influerats av hur andra forskare beskrivit dem.

Distributiv förhandling syftar enligt Walton och McKersie (1991:4) till att lösa ”pure conflicts of interest”. Parterna upplever att deras intressen och mål är i konflikt med varandra och distributiv förhandling karaktäriseras av konkurrensinriktade beteenden som syftar till att få den andra parten att göra eftergifter och vika ner sig. Till denna typ av beteenden eller taktiker räknas bl a hot, trakasserier, övertalningsförsök, undanhållande av information, att inta och stå fast vid en viss (ofta extrem) position och att endast göra små eftergifter (Fells 2000:584f; Pruitt & Carnevale 1993:30ff, Fischer et al. 1992:13). Distributiv förhandling innebär att summan av det som förhandlas om betraktas som given, parterna kan sägas delta i ett nollsummespel där ”one person’s gain is a loss to the other” (Walton & McKersie 1991:4f, 11; Rydell 2015:39f).

Integrativ förhandling utmärks av aktiviteter vars syfte är att finna lösningar på gemensamma problem som är gynnsamma för båda parterna, s k win-win lösningar (Rydell 2015:39; Pruitt & Carnevale 1993:47, Burchill 1999:140). Parterna ägnar sig åt ”problem-solving behaviors” och försöker identifiera och agera utifrån gemensamma intressen (Walton & McKersie 1991:xv). Integrativ förhandling kännetecknas av ”*samarbete, öppenhet och frånvaro av prestige*” (Norman & Öhman 2011:61). En rad olika strategier och beteenden förknippas med denna typ förhandling, såsom: att formulera sina behov och intressen (till skillnad från sin position), försöka se situationen från den andra partens synvinkel, söka efter de mål och värderingar som ligger bakom motpartens position och krav, fråga efter förklaringar istället för att komma med motargument, formulera problem istället för färdiga lösningar, vara öppen med information om sina prioriteringar, tillämpa aktivt lyssnande⁸ och låta den andra parten lufta sina känslor (Pruitt & Carnevale 1993:4; Fells 2000:585; Burchill 1999:148; Fischer et

⁸ Aktivt lyssnande kan beskrivas som att ”man noggrant följer den berättandes spår och med hjälp av stödjande kommunikation får den andra att berätta mer”. Den part man lyssnar till får utan att bli avbruten lägga fram sin syn på saken med målet att denna part ska känna sig sedd, hörd och bekräftad (Norman & Öhman 2011:38).

al. 1992:29, 36). Medan summan av det som förhandlas betraktas som given i distributiv förhandling så kännetecknas integrativ förhandling av att "the cake could be made bigger" (Burchill 1999:140), dvs. båda parter kan få sina intressen tillgodosedda.

Walton och McKersie (1991:5) menar att båda dessa subprocesser är rationella gensvar på olika situationer och att olika slags förhandlingsfrågor till sin natur kan ha mer distributiv eller integrativ potential. Integrativ potential finns när förhandlingsfrågan tillåter lösningar som gagnar båda parter. Walton och McKersie (1991:129) lyfter här fram frågor som har med rättigheter och skyldigheter att göra. De menar att även i frågor som kan framstå som distributiva, som där anställdas anställningstrygghet ställs mot företagets önskan om flexibilitet – t ex vid uppsägningar – finns en integrativ potential, "in part because of imaginative and diligent problem solving". Distributiv potential har frågor som ofta innebär en intressekonflikt, framförallt frågor som rör pengar (ibid.). Samtidigt anser Walton och McKersie (1991:126, 161f) att få förhandlingsfrågor är enbart integrativa eller distributiva, och förhandlare använder ofta en blandning av integrativa och distributiva taktiker (*mixed bargaining*) i samma förhandling. Trots Walton och McKersies neutrala inställning till de olika sätten att förhandla finns en utbredd uppfattning om att integrativ förhandling är att föredra, bl a därför att det främjar utvecklingen av överenskommelser av hög kvalitet (Fells 2000:584f).

3.1.3 Attitydstrukturering

Walton och McKersie (1991:3, 184) menar att attityder, känslor och relationsmönster representerar en mycket viktig dimension i fackliga förhandlingar, vilket är utgångspunkten för den tredje subprocessen⁹ i deras förhandlingsteori, attitydstrukturering. Med detta begrepp åsyftas "the system of activities instrumental to the attainment of the desired relationship patterns between the parties" (a.a., s. 5). Det rör sig om förhandlingsaktiviteter och -beteenden genom vilka parterna ämnar påverka varandras uppfattningar, attityder och relationens natur.

⁹ Den fjärde subprocessen, *intraorganizational bargaining*, handlar om det parterna gör för att skapa konsensus inom respektive organisation – facket eller företaget (Walton & McKersie 1991:5). Denna typ av aktiviteter kommer inte behandlas i denna uppsats då fokus ligger på förhandlingen mellan parterna.

Walton och McKersie (1991:190f) påpekar att parternas relationsmönster¹⁰ är beroende av många olika krafter och att det finns kontextuella faktorer som är bortom en förhandlares kontroll. Det finns dock utrymme för förhandlare att i viss mån påverka relationsmönstret och författarna (1991:224-234) pekar ut ett antal olika taktiker förhandlare använder för att försöka påverka relationen i riktning mot samarbete. Det handlar bland annat om att få den andra parten att uppfatta att man har gemensamma preferenser, att man delar dennes ”likes and dislikes” gällande beteenden, idéer, vissa personer etc. Det kan exempelvis handla om att innan de formella förhandlingarna börjar ägna sig åt småprat utifrån gemensamma intressen (Burchill 1999:152). Andra, liknande taktiker är att framhålla gemensamma problem, notera ”similar dislike toward an outsider” (Walton & McKersie 1991:226-229), betona gemensamma erfarenheter, ge komplimanger och uttrycka tacksamhet (Burchill 1999:152).

I denna uppsats är attitydstrukturering ett relevant begrepp eftersom det belyser det ombudsmännen gör för att försöka skapa en konstruktiv och samarbetsinriktad relation till arbetsgivare och därigenom förebygga konflikter i förhandlingar.

3.1.4 The dual concern model

Enligt Pruitt och Carneales (1993:104f) *dual concern model*¹¹ är förhandlare i olika grad inriktade på sina egna intressen och resultat respektive den andra partens dito. Omsorg om egna intressen (*self-concern*) och omsorg om andras intressen (*other-concern*) ses som två dimensioner vilka sträcker sig mellan liten och stor omsorg. En förhandlares preferenser för vissa strategier påverkas av var på respektive dimension förhandlaren befinner sig. I förhållande till de två motsatta förhandlingstyper som beskrivits ovan – distributiv respektive integrativ förhandling – så innebär stor *self-concern* kombinerat med liten *other-concern* att en distributiv och kampinriktad förhandlingsstil är mer trolig, medan stor omsorg om *både* de egna och den andra partens intressen oftare leder till en integrativ och problemlösande förhandlingsstrategi. Pruitt och Carnevale (1993:108f) påpekar också att i förhandlingssammanhang är *other-concern* sällan genuin, i betydelsen att man verkligen bryr sig om den andra parten, utan snarare instrumentell, dvs. syftar till att gynna den egna sidan

¹⁰ Walton & McKersie (1991:185 ff) skiljer mellan fem olika relationsmönster som kan sägas utgöra en skala med *conflict* i ena ytterändan och *collusion* i den andra. Mellan dessa två ytterligheter finns tre mellanlägen, av vilka Walton och McKersie (1991:188f, 206f) lyfter fram relationsmönstret samarbete (*cooperation*) – vilket utmärks av vänlighet, respekt, ömsesidigt förtroende och att parterna erkänner varandras legitimitet full ut – som fördelaktigt generellt sett.

¹¹ Modellen bygger på Blake och Mountons (1964) tvådimensionella konfliktmodell (Pruitt & Carnevale 1993:104).

då man förväntar sig vara beroende av den andra parten i framtiden och därmed är angelägen om att ha en fungerande relation.

I denna studie används en modifierad variant¹² av Pruitt och Carnevales modell för att analysera i vilken grad ombudsmännen ger uttryck för omsorg om den egna sidans respektive arbetsgivares intressen och i vilken grad detta påverkar huruvida de använder sig av distributiva respektive integrativa konflikthanteringsstrategier. Det bör dock påpekas att användningen av denna modell inte avser att ge en heltäckande förklaring till varför ombudsmännen använder de ena eller de andra strategierna för att hantera konflikter i förhandlingar. Hur en förhandlare agerar påverkas av en närmast oöverskådlig mängd faktorer – individuella förutsättningar och drag, den sociala, historiska och kulturella kontexten etc. – i ett komplext samspel.

¹² Modellen innehåller ytterligare två förhandlingsstrategier – *yielding* och *inaction* – men då jag valt att analysera ombudsmännens konflikthantering med hjälp av begreppen distributiv och integrativ förhandling, eftersom det främst var dessa två övergripande strategier som framträdde i det empiriska materialet, har jag valt att exkludera dessa strategier.

4. Metod

Här redogörs för uppsatsens metod och empiriska material. Val av forskningsstrategi och datainsamlingsmetod, urval, analysmetod och tillvägagångssätt redovisas och motiveras, och en diskussion om för- och nackdelar med valda metoder och tillvägagångssätt förs löpande. Vidare diskuteras undersökningens tillförlitlighet samt forskningsetiska aspekter.

4.1 Forskningsstrategi

Genomförandet av denna undersökning ligger i linje med en kvalitativ forskningsstrategi, ett val som framförallt styrts av min problemformulering (jmf Bryman 2011:45). Bryman (2011:46) menar att en kvalitativ forskningsstrategi är passande för att ”fånga individers uppfattningar och tolkningar av den verklighet de lever i”, och Trost (2010:32) skriver att en kvalitativ studie lämpar sig om undersökningen syftar till att ”försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller [...] att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster”. Då syftet med denna uppsats var att undersöka hur fackliga ombudsmän förhåller sig till och hanterar konflikter med arbetsgivare framstod en kvalitativ strategi som ett passande val.

4.2 Forskningsmetod

En rad olika metoder för datainsamling förknippas med kvalitativ forskning. Olika metoder passar mer eller mindre bra för olika slags frågeställningar. Styrande för val av metod(er) bör därför vara undersökningens frågeställningar (Widerberg 2002:65). Kvale och Brinkmann (2014:143) konstaterar att ”[n]är forskningsfrågan kan formuleras med hjälp av det lilla ordet *hur*, kan det med stor sannolikhet vara relevant att göra kvalitativa intervjuer: *Hur* upplevs något? *Hur* görs något?”. Som framkommit ligger uppsatsens fokus på just *hur* fackliga ombudsmän förhåller sig till och hanterar konflikter i förhandlingar, vilket alltså lämpar sig för en intervjuundersökning.

Med största sannolikhet skulle observationer ha varit ett givande komplement, särskilt för att få svar på frågan om hur ombudsmännen hanterar konflikter, då metoden innebär att man som forskare studerar ”andras kroppsliga och språkliga uttryck och agerande” (Widerberg 2002:16). Det hade dock varit praktiskt svårt att genomföra observationer eftersom det troligtvis inte hade varit helt lätt att få tillträde till förhandlingssituationen.

Vidare valde jag att arbeta med semistrukturerade intervjuer, dvs. jag utgick från en intervjuguide med teman som skulle behandlas men intervjuerna var samtidigt flexibla genom

att intervjupersonerna gavs utrymme att fritt utforma sina svar. Dessutom lämnades utrymme för frågorna att anpassas ”efter den riktning som intervjupersonernas svar går i” (Bryman 2011:413, 415). Valet av semistrukturerade intervjuer, istället för ostrukturerade intervjuer, var avhängigt att undersökningen redan inledningsvis hade ett tydligt fokus med specifika frågeställningar (jmf Bryman 2011:416).

4.2.1 Urval

4.2.1.1 Val av fackförbund

De fackliga ombudsmän som intervjuats för denna studie är anställda vid fackförbunden Handels och HRF. Valet av fackförbund kan beskrivas som en blandning av ett målinriktat urval och praktiska avvägningar. Jag ville intervjua ombudsmän från (minst) två olika förbund eftersom jag ville få så stor variation i materialet som möjligt (jmf Trost 2010:137). Samtidigt ville jag möjliggöra jämförelser mellan intervjupersonernas svar, varför jag ansåg att jag behövde två fackförbund som inte var alltför olika eller verkade inom helt skilda kontexter. För att tala med Trost siktade jag på ett urval som var ”heterogent inom den givna homogeniteten” (2010:137). För att skapa en given ram – homogenitet – inom vilket urvalet kunde ske valde jag att avgränsa mig till LO-förbunden.

Bland LO-förbunden gjorde jag sedan ett målinriktat urval. Ett målinriktat urval är strategiskt i betydelsen att analysenheter väljs med utgångspunkt i deras relevans för forskningsfrågorna. Syftet är att skapa samstämmighet mellan problemformulering och urval (Bryman 2011:434). Jag ville intervjua ombudsmän med erfarenhet av konfliktfyllda förhandlingar och utgick från antagandet om att konflikter i förhandlingar mellan fackliga ombudsmän och arbetsgivare är vanligare i branscher där partsrelationerna är outvecklade och där det i stor utsträckning saknas utbyggda fackliga arbetsplatsorganisationer.

Såväl handeln som hotell- och restaurangbranschen utmärks av en relativt omfattande avsaknad av lokala fackklubbar (Kjellberg 2003:360; Kjellberg 2015:64). Detta hänger ihop med att bägge branscherna består av många småföretagare, vilket innebär att underlaget för fackklubbar är litet och försvårar facklig organisering (Kjellberg 2003:348, Kjellberg 2015:64). Arbetsgivarna är därmed ovana vid att ha en facklig motpart, vilket skulle kunna bidra till att förhandlingarna tenderar att bli mer konfliktfyllda. Det är också tänkbart att mindre arbetsgivare i högre utsträckning saknar kunskap om arbetsmarknadens spelregler än

stora, etablerade företag, något som också skulle kunna påverka förekomsten av konflikter i förhandlingar.

4.2.1.2 Val av intervjupersoner

Trost (2010:143) menar att vid kvalitativa intervjuer är ett fåtal, cirka fyra till åtta stycken, att föredra eftersom många intervjuer gör att materialet lätt blir ohanterligt och man riskerar att inte samtidigt kunna få överblick och se viktiga detaljer. Med detta i åtanke genomfördes sammanlagt sex intervjuer med fackliga ombudsmän, tre från Handels och tre från HRF. Tre av intervjupersonerna var kvinnor och tre var män. Intervjupersonerna hade varit verksamma som fackliga ombudsmän mellan 1 och 20 år. Urvalet av intervjupersoner var ett bekvämlighetsurval, vilket innebär att urvalet består ”av sådana personer som för tillfället råkar finnas tillgängliga för forskaren” (Bryman 2011:194).

Såväl Handels och HRF består, som tidigare nämnt, av ett antal avdelningar som sköter förbundens lokala verksamhet. Av praktiska skäl valde jag att vända mig till avdelningar som låg i eller i närheten av Göteborgsområdet och kontaktade via mejl ett flertal ombudsmän vid en avdelning på respektive förbund med intervjufrågor. Vid både Handels och HRF var det en ombudsman som svarade på mitt mejl och ville medverka i en intervju. Dessa två personer hjälpte mig sedan att få intervjuer med ytterligare två ombudsmän från respektive förbund.

4.2.2 Tillvägagångssätt

Inför intervjuerna utformades en intervjuguide (se bilaga 1) som bestod av ett antal teman relevanta för att besvara uppsatsens frågeställningar. Under varje tema fanns ett antal förslag på frågor, vilka fungerade som vägledning och stöd under intervjuerna.

Fem av intervjuerna genomfördes i enskilda rum på ombudsmännens arbetsplatser. Vid fyra av dessa var endast jag och intervjupersonen närvarande. Vid den femte intervjun närvarande även en person som gick en ombudsmannautbildning. Hen satt med och lyssnade men deltog inte aktivt i intervjun. Självfallet påverkade närvaron av denna tredje person i någon mån intervjusituationen, men min bedömning är dock att det inte hade en avgörande inverkan på resultatet då jag upplevde att intervjupersonen verkade vara bekväm med att tala och resonera fritt. Den sjätte intervjun gjordes på ett kafé, eftersom intervjupersonen vid tidpunkten inte hade möjlighet att träffa mig på sin arbetsplats. Den sorliga kafémiljön skulle kunna vara distraherande och hämmande, men verkar inte ha spelat nämnvärd roll för intervjupersonen

och hens svar låg såväl omfångs- som innehållsmässigt i linje med de andra intervjuerna. Alla intervjuer spelades, med intervjupersonernas medgivande, in. Intervjuerna varade mellan en timma och en timma och 40 minuter.

4.3 Analysmetod

Kvale och Brinkmann (2014:238) skiljer mellan induktiva, deduktiva och abduktiva former av analys. Den kvalitativa forskningsstrategin är tätt sammankopplad med en induktiv ansats, vilket innebär att teori ses som en följd av undersökningen. Med andra ord ska empirin generera teori, till skillnad från den deduktiva ansatsen där teorier provas empiriskt (Bryman 2011:40). I praktiken används dock sällan renodlad deduktion eller induktion (a.a., s. 26ff), och min egen ansats kan beskrivas som en blandning av induktion och deduktion (dock med en tydlig tyngdpunkt på induktion). Det innebär att jag har använt mig av befintliga teorier och begrepp i mitt analys- och tolkningsarbete samtidigt som jag inte på förhand låst mig vid vissa teoretiska perspektiv utan under bearbetningen av empirin strävat efter en öppenhet för nya teoretiska idéer.

Vidare kan min analysmetod klassas som tematisk, vilket kortfattat innebär sökandet efter teman i datamaterialet (Bryman 2011:528), ett av de vanligaste tillvägagångssätten inom kvalitativ samhällsvetenskaplig forskning (Widerberg 2002:156). Till att börja med transkriberades intervjuerna. Kvale och Brinkmann (2014:220ff) skriver att i de fall fokus ligger på meningen i det som sägs, och inte på språket i sig, lämpar det sig att omformulera intervjuerna till ett språk av mer skriftlig karaktär där bl a upprepningar, pauser och intonationer skalats bort. Då min uppsats hade denna inriktning valde jag att transkribera på nämnda vis. Vidare skrev jag inte ut allt det inspelade materialet utan valde ut de delar som var intressanta i förhållande till uppsatsens syfte och frågeställningar, ett förfarande som Trost (2010:150) rekommenderar då det underlättar analysen.

Efter transkriberingen kodades intervjuutskriften. Under genomläsningarna av utskriften sökte jag efter återkommande teman som var relevanta i förhållande till uppsatsens frågeställningar. Jag noterade vad intervjupersonerna sagt om dessa olika teman och på så sätt framträdde mönster och variationer inom dessa teman. Temana utformades således med utgångspunkt i empirin. Samtidigt styrde också i viss mån teorier och begrepp de teman som valdes, som Widerberg (2002:145) uttrycker det: ”materialet filtreras genom det teoretiska perspektiv och intresse man har.” Temana relaterades sedan till teoretiska perspektiv som jag

bedömde som relevanta i sammanhanget (jmf Bryman 2011:529f), vilka således utgjorde ett ramverk med vilket det ombudsmännen sagt tolkades.

4.4 Tillförlitlighet

För att diskuteras studiens kvalitet har begreppet tillförlitlighet och de fyra delkriterierna trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman 2011:354) valts. Detta då studien är av kvalitativ art.

Kvalitetskriteriet tillförlitlighet bygger på uppfattningen att det inte enbart finns en sann bild av den sociala verkligheten, utan många tänkbara beskrivningar. Trovärdighet syftar här på forskarens beskrivning av den sociala verkligheten. Trovärdigheten kan stärkas genom exempelvis respondentvalidering, dvs. att forskaren stämmer av sitt resultat med intervjupersonerna för att bekräfta att beskrivningen är riktig (ibid.). Det har inte gjorts i detta fall, vilket framförallt beror på snäva tidsramar, något som kan ses som en brist. Däremot kan det faktum att intervjuerna spelades in och transkriberades öka trovärdigheten då det minskar risken för alltför subjektiva eller felaktiga tolkningar. Också att jag vid intervjuerna säkerställde att jag uppfattat intervjupersonerna korrekt genom att ställa kontrollfrågor bidrar till studiens trovärdighet. Överförbarhet handlar om huruvida studiens resultat är överförbara till annan kontext eller tillfälle. Jag tror att mina slutsatser om de fackliga ombudsmännens förhållningssätt och hantering av konflikter i förhandlingar i viss mån kan vara överförbara till andra förhandlingskontexter. För att möjliggöra för andra att själva bedöma om så är fallet har jag strävat efter att i resultatet ge täta beskrivningar (jmf Bryman 2011:355). För att säkerställa studiens pålitlighet har jag eftersträvat en transparent forskningsprocess genom att utförligt redogöra för dess olika delar och motivera de val jag gjort. Möjlighet att styrka och konfirmera syftar på att forskaren försöker säkerställa att hen ”inte medvetet låtit personliga värderingar eller teoretisk inriktning påverka utförandet och slutsatserna från en undersökning” (Bryman 2011:355), något jag försökt göra genom att öppet redovisa mitt tillvägagångssätt och i resultatdelen tydligt skilja mellan intervjupersonernas svar och mina tolkningar.

4.5 Forskningsetiska aspekter

För svensk forskning gäller följande etiska principer: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman 2011:131f). Enligt informationskravet ska forskaren ge deltagarna information om studiens syfte och att deltagandet är frivilligt. Jag

har under intervjuprocessen varit tydlig med studiens syfte, vad deltagandet innebär och givit intervjupersonerna möjlighet att ställa frågor. Alla intervjupersoner har deltagit frivilligt, varför samtyckeskravet anses vara uppfyllt. Enligt konfidentialitetskravet ska uppgifter om de personer som deltar i en undersökning behandlas med största möjliga konfidentialitet (Bryman 2011:132), varför de fackliga ombudsmän som intervjuats är anonyma. För att försvåra identifiering av de medverkande presenteras varken deras namn, kön, ålder eller förbundstillhörighet. I resultatredovisningen är de istället benämnda Ombudsman A, B, C, D, E och F. Vidare kommer inte det insamlade materialet användas för annat än forskningsändamål, därmed uppfylls också nyttjandekravet (ibid.).

5. Resultatredovisning

Resultatredovisningen är indelad i tre huvudavsnitt med utgångspunkt i uppsatsens första frågeställningar; förhandlingar med konfliktpotential, förhållningssätt till konflikter i förhandlingar samt strategier för att förebygga och hantera konflikter med arbetsgivare i förhandlingar. Under dessa huvudrubriker följer underrubriker som pekar ut teman som anknyter till respektive frågeställning. Här presenteras ombudsmännens resonemang kring respektive tema och empirin tolkas fortlöpande med hjälp av de teoretiska perspektiv som presenterats i teoriavsnittet.

5.1 Förhandlingar med konfliktpotential

I följande avsnitt redogörs för vilka slags förhandlingar ombudsmännen upplevde som mest konfliktfyllda. Resultatet har strukturerats tematiskt med avseende på typ av förhandlingsfrågor och motpart.

5.1.1 Förhandlingsfrågor

Det gick inte att urskilja något tydligt mönster gällande vilka slags förhandlingsfrågor ombudsmännen upplevde som mest konfliktladdade. Ombudsman A ansåg att förhandlingar om uppsägningar på grund av arbetsbrist och vilken turordning som då skulle gälla var de mest konfliktfyllda förhandlingarna, medan andra tyckte att det oftast var relativt oproblematiskt att komma överens i dessa förhandlingar. Ombudsman C, D och E tyckte det var svårt att generalisera och Ombudsman F menade att förhandlingar i lönetvister mellan arbetsgivare och medlemmar genererade flest konflikter: ”Pengafrågor är svåra för det drabbar båda två. De som vill få ut pengar behöver dem för sin överlevnad och den som ska lämna ifrån sig pengarna behöver dem också för sin överlevnad.” Ombudsman B ansåg att de flesta förhandlingar kunde medföra konfliktsituationer: ”Vi har även små frågor som är ganska svåra att lösa, som frågor om schemaläggning, semester, som borde vara enkelt att lösa.” Således fanns en individuell spridning gällande vilka typer av förhandlingsfrågor som ombudsmännen upplevde som mest konfliktladdade.

Enligt Walton och McKersie (1991) finns i vissa förhandlingsfrågor, särskilt de om pengar, en inneboende konfliktpotential. Något sådant mönster gick dock alltså inte att urskilja hos de intervjuade ombudsmännen, vilket sannolikt kan ha flera förklaringar. Möjligtvis kan det

hänga samman med det faktum att ombudsmännen upplevde att det framförallt var andra faktorer än förhandlingsfrågan som påverkade konfliktpotentialen.

5.1.2 Motpart

Det fanns en påtaglig samstämmighet bland ombudsmännen om att konflikter är mer vanligt förekommande i förhandlingar med arbetsgivare som saknar kunskap om arbetsrättsliga lagar och avtal och parternas roller och funktioner. Enligt ombudsmännen rörde det sig ofta om småföretagare som hade en stark personlig bindning till sitt företag och var ovana att ha med facket att göra. Ombudsman A ansåg att det var ”lättare att förhandla med arbetsgivare som inte har ett personligt ägande i företaget. [...] Om du startat ett företag som är ditt livs verk, då vill du inte att andra ska blanda sig i”. Hen menade att det som gjorde det svårare att förhandla med dessa arbetsgivare var att de ”inte skiljer mellan sitt intresse av vinst och lagar och förordningar. [...] Säg att du äger ett företag och så vill du åka på semester till Hawaii och behöver därför öka din vinst och så kanske du gör det genom att minska ner timmarna för personalen”. Arbetsgivarna kunde i dessa lägen bli upprörda när ombudsmannen hade synpunkter på deras agerande och sätt att sköta sitt företag. De kunde ha svårt att skilja mellan fakta och känslor:

Det kan vara att arbetsgivaren inte kommer överens med en viss person och då vill bli av med den när det blir uppsägningar. Arbetsgivaren blandar alltså känslor med fakta. Då måste man ju samtala om det och få chefen att fundera på vad som faktiskt är fakta. (Ombudsman A)

Ombudsman F förde ett liknande resonemang och menade att många små och oerfarna eller oseriösa arbetsgivare gav uttryck för attityden ”det är mitt företag, här ska ingen annan bestämma” och ”har svårt att skilja på sak och person”. Hen sa också att ”det stora problemet är okunskap [...] de [vissa arbetsgivare] har ingen susning om det här med personalfrågor”. Det som kunde bli besvärligt var enligt Ombudsman F när arbetsgivare ”bara suttit och varit tjuriga och haft sin uppfattning utan att vika sig och bara matar och matar och är som en treåring”. Uttalandet kan tolkas som att svårigheten att förhandla med ovana och okunniga arbetsgivare till viss del består i att den andra parten inte följer de normer som spelar en viktig roll i förhandlingar. Pruitt och Carnevale (1993:119, 122) menar att de viktigaste normerna i förhandlingar är *principles of fairness* och lyfter här bland annat fram vad de kallar för *the equal outcomes norm* och *the equal concessions norm*. Med andra ord skulle man kunna säga att det finns en norm om att förhandlingar bör vara ett jämbördigt givande och tagande och

när motparten bryter mot denna norm – och som i exemplet ovan är rigid och ovillig att göra eftergifter – är risken för konflikter större.

Ombudsman B kopplade delvis ihop svårigheterna med mindre arbetsgivare med att det saknas ”tradition av att man har en facklig motpart”. En inte helt ovanlig förhandlingssituation med denna typ av arbetsgivare var att arbetsgivaren hade anställt arbetstagare från ett annat land som fått arbeta under ”slavliknande förhållanden” och där arbetstagaren i efterhand velat ”hävda sin rätt tillbaka i tiden”. I dessa förhandlingssituationer var det enligt ombudsmannen vanligt att arbetsgivare använde ”känsloladdade argument” och sa saker som:

”Jag har sett till att du har fått jobb här i Sverige, annars hade du varit kvar i Afghanistan eller Pakistan”.
Det spelas mycket på den där tacksamhetsskulden. [...] Det är en svårhanterlig argumentation.
(Ombudsman B)

Citatet belyser, som Ombudsman A och F också påpekat, svårigheten när känslor blandas ihop med fakta och sakfrågor. Ombudsman C sa att det är ”besvärligare med mindre företag och det handlar om okunnighet” och förklarade:

Man har sådana skräckexempel på arbetsgivare som inte tror att de behöver betala ut någon semesterlön för att de inte har något med facket att göra och när man säger att det är svensk lagstiftning så säger de att det inte gäller dem. (Ombudsman C)

Hen berättade också att dessa arbetsgivare kunde ha en ”stöddig framtoning”, hade lättare att bli arga och ”stoja på” och svårt att vara sakliga. Det enligt Ombudsman C också en koppling mellan konflikter i förhandlingar och arbetsgivares (o)kunskap om fackets roll: ”[P]å många reser sig taggarna direkt när facket tar kontakt. Många upplever oss som en myndighet.”

Ombudsman E höll med: ”Förstår arbetsgivaren vad vår uppgift är så har han förståelse för vårt sätt och vad vi är tvungna att göra.”

Ombudsmännen ansåg att det generellt var svårare att nå en överenskommelse i förhandlingar med denna typ av arbetsgivare än i förhandlingar med arbetsgivare för stora och etablerade företag med en förståelse för arbetsmarknadens spelregler och en professionell distans till företaget. Detta illustreras av följande citat, där Ombudsman F berättar om en sådan arbetsgivare hen återkommande förhandlar med:

Det är klart att vi skäller på varandra med jämna mellanrum. Men hon skiljer på sak och person. Vi kan lika gärna sitta och prata skit och skratta och flamsa. Vi blir ovänner i mycket, som när vi pratar politik. Men hon har sin åsikt och står för den och låter mig ha min åsikt och respekterar det. (Ombudsman F)

Än tydligare blev mönstret när förhandlingar med små arbetsgivare med bristande kunskap ställdes i kontrast till förhandlingar med representanter för arbetsgivarorganisationerna¹³. I princip alla ombudsmän tyckte att förhandlingar med representanter från arbetsgivarorganisationer var lättare och mindre konfliktfyllda. Ombudsman F förklarade det såhär: ”De vet vad som står i kollektivavtalet och lagstiftningen och då kan vi föra ett samtal på ett annat sätt.”

5.2 Förhållningssätt till konflikter i förhandlingar

Temat förhållningssätt till konflikter i förhandlingar har delats in i två underteman – syn på konflikter och rollen som förhandlare – som är av betydelse för att förstå hur ombudsmännen förhåller sig till konflikter med arbetsgivare i förhandlingssituationer.

5.2.1 Syn på konflikter

En generell observation är att ombudsmännen överlag inte tänkte på de situationer där det var besvärligt att hitta en för båda parter godtagbar lösning som ”konflikter” där de själva var en part. De ansåg överlag att det sällan förekom konflikter mellan dem själva och arbetsgivare i förhandlingar. Snarare såg de sig själva som problemlösare eller medlare i *andras* konflikter, vilket följande citat illustrerar:

Vi kommer ju oftast in när det redan är konflikt mellan en anställd och arbetsgivare. [...] jag försöker medla så man får det önskade resultatet. [...] Jag försöker hitta lösningar. (Ombudsman C)

Oftast är ju ärendet konflikten och vi är bara till för att lösa den. Om jag någon gång skulle uppleva att det är en konflikt så är det ofta så att arbetsgivaren är besviken på den medlem jag företräder och det landar på mig. Men jag upplever ändå inte att det är en konflikt. Inte att jag och en arbetsgivare har en konflikt utifrån vem jag är, eller hur jag är. (Ombudsman D)

Citaten visar att ombudsmännen inte uppfattade sig själva som direkt involverade i eventuella konflikter i förhandlingar, konflikterna låg utanför dem själva. Detta kan ses i ljuset av att ombudsmännen är representanter, förhandlar å någon annans vägnar. Pruitt och Carnevale

¹³ Denna uppsats är som tidigare nämnt avgränsad till lokala förhandlingar, alltså behandlas inte förhandlingar där arbetsgivarorganisationerna utgör motpart. Här används dock dessa förhandlingar som ett exempel för att tydliggöra ett mönster gällande konfliktpotential i lokala förhandlingar.

(1993:157) framhåller att när förhandlingar sköts av representanter agerar dessa ofta mellanhänder eller medlare, ”presenting each side’s views to the other side”.

Därmed inte sagt att ombudsmännen saknade erfarenhet av förhandlingar där de och arbetsgivaren haft divergerande mål gällande förhandlingens utfall, snarare tvärtom. Som Ombudsman F uttryckte det: ”Att vi inte är överens händer ju varje gång.” Utsagan kan ses som en återspeglning av den grundläggande intressekonflikten mellan arbetstagare/fack och arbetsgivare och att förekomsten av vissa oenigheter är ofrånkomlig. Ombudsmännen gjorde dock en tydlig åtskillnad mellan de sakfrågecentrerade oenigheter som uppkom mellan dem och enskilda arbetsgivare, och en konfliktfylld interaktion i betydelsen att parterna betar sig fientligt eller aggressivt mot varandra, vilket följande citat kan ses som ett uttryck för:

Ibland kommer man överens om att man inte kommer överens helt enkelt. Men jag har nog alltid skakat hand med motparten efter en förhandling. Det har aldrig varit någon affekt på så sätt. Man får göra skillnad på sak och person. (Ombudsman C)

En möjlig förklaring till att flera av ombudsmännen inte använde ordet konflikt för att beskriva de förhandlingslägen där parternas intressen var svårförenliga är att de förknippade konflikt med något destruktivt, med upprörda känslor och okontrollerat beteende. Detta sätt att tänka kring konflikt är inte ovanligt och många drar sig för att använda ordet konflikt eftersom det upplevs som negativt laddat. De konflikter som hanterats effektivt och konstruktivt klassas därmed inte som just konflikter (Cahn & Abigail 2014:17f). Ombudsman D:s uttalande ovan – ”Men jag upplever ändå inte att det är en konflikt. Inte att jag och en arbetsgivare har en konflikt utifrån vem jag är, eller hur jag är” – pekar också på att konflikter associeras med något personligt som handlar om mer än oenigheter i sakfrågor. Utifrån ordets negativa laddning, dess koppling till agerande i affekt och till det personliga, blev konflikter inte kompatibla med hur ombudsmännen såg på sin roll som förhandlare, något jag återkommer till under nästa rubrik.

Med detta sagt kan det dock vara på sin plats att återkoppla till den konfliktdefinition som presenterades i inledningen, enligt vilken en konflikt uppstår när en eller flera parter har önskemål som de inte är beredda att släppa och upplever att någon blockerar dem från att tillgodose dessa önskemål, vilket driver minst en av parterna att agera gentemot den andra parten. Enligt denna neutrala konfliktdefinition behöver således inte konflikter innebära destruktiva och känsloladdade interaktioner för att klassas som just konflikter.

5.2.2 Rollen som förhandlare

Ett återkommande tema i intervjuerna var att ombudsmännen betonade vikten av att skilja mellan sak och person och uppträda professionellt i förhandlingar, också i konfliktsituationer. De gjorde en ganska strikt uppdelning mellan sin professionella roll och sitt privata jag. Den professionella förhandlarroll som framhölls av ombudsmännen kan beskrivas som saklig, behärskad och problemlösningsorienterad. De målade upp en (ideal)bild av en förhandlare som inte blir personligt eller känslomässigt påverkad och inte låter sig styras av känslor och värderingar i förhandlingssituationen, något följande citat illustrerar:

Jag försöker vara väldigt professionell i förhandlingar och skilja på sak och person. Jag kan gå till sakfrågan många gånger men är alltid mån om att man kan ha ett skratt efteråt eller att man skiljs som vänner personligen. (Ombudsman B)

Ombudsmännen framhöll vikten av att behålla lugnet och en känslomässig distans i alla lägen, även när motparten betedde sig fientligt. Ombudsman C: ”Jag blir lugnare ju mer de [arbetsgivarna] stojar på [...] vill de skälla på mig får de väl göra det, det är inget jag bär med mig eller tar åt mig av.” Ombudsman D berättade att det finns arbetsgivare hos vilka hen inte blir ”speciellt positivt mottagen” men att hen är noga med att inte vara otrevlig tillbaka:

Jag blir nästan övertrevlig. Jag behöver inte vara hård eller markera min position. Är det så att någon har problem med mig så får de ge uttryck, jag behöver inte använda samma medel tillbaka. Jag är trevlig men också väldigt tydlig med att vi har en diskussion som vi måste lösa. (Ombudsman D)

Ombudsman D berättade också om en konfliktfylld förhandling med en arbetsgivare där hen ”blev så förbannad”, men påpekade sedan snabbt: ”fast inte när han var här”. Citaten ovan illustrerar att ombudsmännen inte såg det som kompatibelt med den professionella förhandlarrollen att reagera på motpartens känsloutbrott och inte kunna hålla sina egna känslor i schack. Det är tydligt att de förhöll sig till vissa normer gällande vilka känslor och beteenden som var kompatibla med rollen som förhandlare, framförallt verkade inte negativa känslor, såsom ilska, passa in.

Ombudsmännen upplevde det som problematiskt när gränsen mellan professionell roll och privat jag suddades ut och personliga känslor och värderingar ”läckte ut” i förhandlingssituationen. Ombudsman B beskrev en förhandling där hen blivit väldigt personligt berörd:

Jag har nog lagt in väldigt mycket egna värderingar i det på ett sätt som jag inte alltid gör annars. Jag har sagt vad jag tycker själv. [...] Så blev det personligt, så har det varit i något annat fall också. Då har det gått från att det är facket till att det är en ombudsman på avdelningen som vill dem illa. Då blir det en sådan konflikt och det är ju inte så himla lyckat. (Ombudsman B)

Citatet är ett tydligt exempel på att ombudsmännens uppfattning om att ”det personliga” inte har någon plats i förhandlingar. Samtidigt kunde det ibland vara svårt att upprätthålla den där gränsen, de rollförväntningar ombudsmännen hade krockade med personliga övertygelser:

Sen har jag ju känslor för annars hade jag ju inte kunnat jobba inom fackföreningsrörelsen, om jag inte hade känslor och värderingar. Då hade jag ju kunnat bli tjänsteman på försäkringskassan eller något annat istället. (Ombudsman B)

Att vara ombudsman och jobba i en fackförening är ju ett kall man har. (Ombudsman D)

Trots att båda ombudsmännen här antyder att arbetet vid ett fackförbund ofta bygger på ett personligt engagemang och en ideologisk övertygelse, menar de båda att detta ändå inte bör komma till uttryck i förhandlingssituationen. Där bör man förhålla sig saklig och samlad. För att lyckas med det menade Ombudsman B att ”man får träna bort sina känslor och värderingar när det gäller de ideologiska bitarna”.

Detta professionella och distanserade förhållningssätt till konflikter som ombudsmännen ger uttryck för, som är en konsekvens av deras syn på rollen som förhandlare, kan också ses som en strategi för att hantera sitt inre vid konfliktsituationer, framförallt att hantera de starka känslor som kan uppkomma, exempelvis till följd av aggressivitet från motparten. Den professionella rollen verkade således kunna användas som någon form av skydd, både mot att bli känslomässigt påverkad och att agera i affekt.

5.3 Strategier för att förebygga och hantera konflikter i förhandlingar

I texten nedan diskuteras de strategier ombudsmännen använde för att förebygga och hantera konflikter. Texten inleds dock med ett avsnitt om ombudsmännens allmänna inställning till förhandlingar då detta ligger till grund för deras till agerande i samband med konflikter.

5.3.1 Inställning till förhandlingar

Inledningsvis kan konstateras att de strategier som ombudsmännen använder sig av för att förebygga och hantera konfliktsituationer i förhandlingar i hög grad verkar hänga samman med hur de såg på och agerade i förhandlingar i allmänhet. Flera av ombudsmännen hade som

utgångspunkt att det i förhandlingar, oavsett om det rörde sig om en konfliktfylld eller ganska enkel förhandling, är viktigt att ta hänsyn till båda parter intressen och behov och försöka finna ömsesidigt gynnsamma lösningar:

[J]ag är öppen för att resonera oss fram till en lösning som gynnar våra medlemmar, det sticker jag inte under stol med. Men jag är också öppen för att göra det som arbetsgivaren tycker är viktigt. Det är jag beredd att lyssna på och tillgodose om det finns möjlighet. (Ombudsman A)

Mitt mål är att när man går från förhandlingsbordet ska båda känna att det blev bra. [...] Båda parterna ska ha något att vinna i en förhandling. (Ombudsman E)

I förhållande Pruitt och Carneales (1993) *dual concern model* kan man i citaten ovan se att ombudsmännen ger uttryck för relativt stor omsorg om både sin egen sidas och arbetsgivarnas intressen i förhandlingar. Omsorgen om den andra partens intressen verkade ha en koppling till något som flera ombudsmän återkom till; att bygga och upprätthålla goda och förtroendefulla relationer med arbetsgivare:

I min värld är resultatet av en förhandling oftast något som båda parter kan leva med. [...] Grunden är alltid att du ska göra det så bra som möjligt för medlemmen. Men det får inte ske genom att du lurar och blåser arbetsgivaren för någon gång ska jag tillbaka dit igen och har vi då en dålig relation så funkar det inte. Målet är ju att även arbetsgivaren ska tycka att det blev rätt bra. (Ombudsman F)

Citatet pekar på vikten av att ta hänsyn till den andra partens intressen för att kunna bygga konstruktiva relationer. Med andra ord kan ombudsmännens omsorg om den andra parten beskrivas som instrumentell, det handlar om ett egenintresse som utgår från vetskapen om att en fungerande relation med motparten är essentiell (Pruitt & Carnevale 1993:109). Ombudsmännens omsorg om relationen kan därmed ses som en konfliktförebyggande strategi, något som behandlas närmare längre ner.

Enligt Pruitt och Carnevale (1993:104f) leder en orientering där man har en ömsesidig omsorg om parternas intressen ofta till en integrativ förhandlingsstrategi, vilket också i huvudsak verkade stämma i ombudsmännens fall. Ombudsmännen gav uttryck för en grundsyn på förhandlingar som ligger i linje med utgångspunkten i integrativ förhandling: att utveckla win-win lösningar genom "problem-solving behaviors" (Walton & McKersie 1991:xv). Flera av ombudsmännen talade om förhandlingar som samarbetsinriktad problemlösning och motsatte sig renodlat distributiva förhållningssätt där förhandlingen är en strid och man försöker vinna över sin motståndare på dennes bekostnad (Fells 2000:584f;

Pruitt & Carnevale 1993:30ff). Ombudsman E menade att ”man får ju inte gå in med inställningen att allt arbetsgivaren gör är av ondo. En del kan ju ha inställningen ’nu ska vi sätta dit honom’. [...] Jag har aldrig den inställningen”. Ombudsman A förklarade att hen tycker att man inte kan säga att en part vinner en förhandling: ”Det är så ju dumt för om man säger att vi vann den förhandlingen betyder ju det att det fanns en förlorare.” Hen ansåg att det istället finns utrymme för båda parter att vinna: ”50-50 brukar man säga. Det räcker inte. 70-70, så ska det se ut.” Att det är möjligt beror enligt Ombudsman A på att ”man aldrig har samma principer” och båda parter kan därför få gehör för sina viktigaste principer:

Om det till exempel handlar om uppsägningar så tycker arbetsgivaren att det är jätteviktigt för att företaget ska överleva. [...] Så då jag kan säga, ’vi går med på uppsägningar, du har helt rätt i att det är nött och tvunget’. Då vinner ju arbetsgivaren ett av sina syften. Medan personalen får igenom att man använder turordningsreglerna i LAS så långt det går och känner att de vann en delseger. (Ombudsman A)

Ombudsman D berättade att hen inför förhandlingar brukar ringa till arbetsgivaren istället för att enbart skicka en förhandlingsframställan eftersom det kunde framstå ”ganska så hårt om man inte på förhand vidtalat ett problem”. Att istället ringa först innebar att hen fick ”en annan ingång, när jag kommer till företaget är jag inte motståndaren direkt utan en person som ska försöka lösa ett problem som uppstått”. Citatet ger uttryck för en syn på förhandlingar som gemensam problemlösning samtidigt som det pekar på en konfliktförebyggande strategi.

5.3.2 Integrativ och distributiv förhandling

Vad kunde då inriktningen på integrativ förhandling innebära konkret, vilket agerande och vilka strategier använde sig ombudsmännen av i förhandlingssituationen för att förebygga och hantera konflikter? En strategi som framstod som särskilt viktig var att vara öppen för den andra partens perspektiv, att lyssna och visa att man förstår hur denne tänker och känner:

Man får aldrig glömma att det är människor man förhandlar med. De blir ju som en själv, de hamnar också i en pressad situation och bara säger nej, nej, nej. [...] Jag försöker bara lyssna och bekräfta det som sägs, förklara att man förstår. Återupprepa och hålla en trevlig ton hela tiden”. (Ombudsman B)

Citat kan tolkas som att Ombudsman B använder sig av aktivt lyssnande, vilket ger den andra parten möjlighet att känna sig sedd, hörd och bekräftad (Norman & Öhman 2011:38).

Ombudsman A menade att ett stödjande lyssnande kan vara en förutsättning för att kunna lösa

en konflikt och ansåg att man därför ibland behöver låta den andra parten ventiler sina känslor:

Om jag vet att en arbetsgivare är väldigt känslsam och har åsikter om att det här är mitt företag som min pappa byggt upp och jag kan inte bara se detta gå åt helvete. Då kan ju inte jag resonera med honom förrän han ser att jag förstår att det är väldigt viktigt med familjeföretag. (Ombudsman A)

Ombudsman C var inne på ett liknande spår när hen berättade hur hen brukade hantera svårigheter i förhandlingar i lönetvister där hen företräder en medlem som slutat hos arbetsgivaren men inte fått ut sin slutlön.

Ofta brukar arbetsgivaren få prata av sig och säga vad de tyckte om den här personen. Och så kan det landa i vad gott att du blev av med honom men nu får du reglera skulden. Och det brukar faktiskt lösa sig. (Ombudsman B)

Citaten ovan illustrerar hur ombudsmännen agerade för att hantera den andra partens starka känslor i en konfliktsituation. Enligt Fischer et al. (1992:36f), vars normativa förhandlingsmetod bygger på Walton och McKersies begrepp integrativ förhandling, är det av stor vikt att låta motparten få ge uttryck för sina känslor och att lyssna utan att gå i svaromål, vilket alltså ombudsmännen visar prov på. Detta ökar enligt Fischer et al. möjligheterna till en förnuftig diskussion efteråt.

Vidare kunde denna för integrativ förhandling utmärkande öppenhet för den andra partens perspektiv (Fischer et al. 1992:29) också användas för att förebygga konflikter. Ombudsman C förklarande att "[j]ag klampar inte in och drämmer portföljen i bordet och säger 'nu är det såhär'. Jag brukar inleda med att säga: 'utifrån de uppgifter jag har fått så har inte x fått någon lön för de här jobbade timmarna' och sen bolla över frågan". Ombudsman C visar här på en öppenhet för den andra partens version av händelserna och att hen inte går in i förhandlingen med inställningen att hen och medlemmen har rätt och arbetsgivaren fel. Ombudsman A var inne på samma spår och övertygad om att i de fall man på förhand tagit ställning i frågan så var konflikt nästan oundvikligt: "Vid ett par tillfällen där jag har haft tvistigheter, och även mina kollegor, så har det handlat om att vi kommit in med en tydlig förutbestämd uppfattning om att vi har rätt [...] Så även om jag har en bestämd uppfattning i frågan så behöver jag inte vädra den det första jag gör."

En annan strategi som ligger i linje med integrativ förhandling är att formulera problem istället för färdiga lösningar (Burchill 1999:148). Ombudsman A förklarade att hen även i lägen där det var tydligt att arbetsgivaren inte hade lag och avtal på sin sida brukade lägga fram saken på ett öppet sätt:

Jag brukar säga: 'Det finns lagar, förordningar och olika tolkningar men om man tittar på hur företag generellt löser detta så är min uppfattning såhär. Men du har väl själv träffat många kollegor i din bransch, hur pratar ni?' Så att han får lägga in sin bit och så lägger jag in min bit. På så sätt ringar man in inom vilken ram lösningarna ligger.

Citatet visar på ett agerande där ombudsmannen försöker skapa en situation där förhandlingen blir ett gemensamt utforskande av olika lösningar. Detta till skillnad från att med olika medel försöka tvinga på den andra parten en färdig lösning, vilket är kompatibelt med distributiv förhandling (Coleman & Fraser 1979:548, 552). Ytterligare integrativa strategier som ombudsmännen nämnde var att utforska underliggande orsaker till den andra partens ståndpunkt och krav samt att inte undanhålla information för att försöka vinna fördelar.

Som framkommit i tidigare avsnitt är konflikter vanligare i förhandlingar med arbetsgivare som saknar kunskap om arbetsrättsliga lagar och avtal och om parternas roller. Ett ganska rakt sätt att hantera dessa konflikter som ett flertal ombudsmän tog upp var att upplysa arbetsgivarna om vilka regler som gäller på arbetsmarknaden och vilka skyldigheter och rättigheter arbetsgivare respektive arbetstagare har. Samtidigt nämnde några av ombudsmännen att de brukade undvika att hänvisa till lagar och avtal eftersom det kunde uppfattas som maktutövning och underblåsa konflikter:

Jag försöker undvika att ta fram kollektivavtalstext eller lagtext. Jag använder lagen men den kommer ganska långt bort. [...] Det finns ombudsmän som har med sig alla sina böcker och lägger upp dem såhär. Det är en härskarteknik, ingen vill förhandla med en sådan. (Ombudsman A)

Ombudsman E lyfte fram vikten av att kunna förmedla kunskap på ett sätt som inte uppfattas som mästrande: "[D]et kan vara en chef som gjort helt fel men för att inte den personen ska tappa ansiktet så gäller det kanske att komma in på problemet från sidan." Citaten kan ses som ett uttryck för en integrativ strategi att förebygga motstånd hos arbetsgivaren genom att avstå från att utnyttja ett kunskapsöverläge och sätta arbetsgivaren på plats, vilken skulle kunna leda till en fördjupning av konflikten.

Även om ombudsmännen hade en tydlig dragning åt det integrativa hållet i sina konfliktstrategier så använde de sig också ibland av mer distributiva strategier där de istället för gemensam problemlösning var inriktade på att få igenom sin sidas krav utan större hänsyn till motpartens intressen. Ombudsman D berättade att ”det finns arbetsplatser där man är ganska körd för att man har kört lite för hårt” och syftade då på ”att man har drivit ett ärende som inte gynnade arbetsgivaren i dennes ögon.” Även Ombudsman B pratade om tillfällen när hen ”gått hårt åt” och använt en stridsinriktad förhandlingsstrategi då parterna befunnit sig i konflikt med varandra. Till exempel berättade hen om en förhandling där hen hela tiden höll fast vid en viss ståndpunkt, och arbetsgivaren likaså: ”Då hamnar man i en låst diskussion och jag kände att jag inte ville hitta kompromisslösningar.” Förhandlingen pågick länge i flera omgångar och till slut hamnade ärendet i AD. Händelsen kan ses som ett exempel på att distributiv förhandling ofta binder en förhandlare vid sina ståndpunkter och gör det svårt att vara öppen för alternativa lösningar. Det finns också indikationer på att om båda parter använder sig av stridsinriktade taktiker så är risken större att parterna inte lyckas nå en överenskommelse och att relationen mellan parterna påverkas negativt (Pruitt & Carnevale 1993:34f), vilket var vad som hände i detta fall.

Överlag verkade ombudsmännen vara mer benägna att använda distributiva strategier för att hantera oenigheter i förhandlingar när de inte upplevt sig komma någon vart med integrativa strategier. Här fanns dock en viss variation bland ombudsmännen gällande i vilken utsträckning de även i konfliktfyllda lägen där förhandlingen hamnat i en låsning höll kvar vid de mer integrativa strategierna. Ombudsman F berättade att hen inledningsvis ”försöker samtala. Försöker förklara, leda dem rätt”, och tillade: ”Men börjar de dumma sig då smäller det ju, då får man ta till storsläggan”. ”Storsläggan” kunde exempelvis innebära att man tydligt påpekar vad som kommer att hända om parterna inte kommer överens, att ärendet skickas vidare till central förhandling eller domstol och/eller att det kan bli fråga om ett skadeståndskrav (för brott mot MBL eller kollektivavtal). Ombudsman F menade att det ofta räcker att nämna dessa möjliga konsekvenser för att arbetsgivaren ska backa. Även Ombudsman C påpekade att hen ”brukar vara rätt tydlig med att förklara vad som händer om vi inte kommer överens. Då får jurister titta på saken och då börjar man prata AD”, och att det brukar vara ett effektivt sätt att få igenom exempelvis ett lönekrav. Man kan tolka ombudsmännens påtalande av eventuella följder som en form av hot eller påtryckningsmedel för att få igenom sina krav, vilket är utmärkande för distributiv förhandling (Fells 2000:584f).

För både Ombudsman F och C utgör förhandlingar om lönetvister de vanligaste förhandlingarna och deras användande av distributiv förhandling ligger därmed i linje med Walton och McKersies (1991:129) tankar om att förhandlingsfrågor som involverar pengar har en distributiv potential.

Medan flera ombudsmän ändå verkade använda sig av distributiv förhandling ibland nämnde andra ombudsmän inga sådana strategier alls. Ombudsman E sa till exempel att hen ”våldigt sällan [lägger] eller hotar med skadestånd om arbetsgivaren har brutit mot lag eller avtal” eftersom hen ansåg att det påverkar relationen negativt och ”då är det ju kört nästa gång”. På frågan vad hen gör då samarbetsinriktade strategier inte fungerar svarade Ombudsman A: ”då har det ofta slutat med att jag säger: ’vi kommer ingenstans i vårt samtal [...] då stoppar vi här så byter vi ombudsman och så får ni ha en annan förhandling’”. Istället för att ta till distributiv förhandling när integrativa strategier inte fungerar väljer alltså Ombudsman A att frånträda förhandlingen. Ombudsman A är inte ensam om att nämna byte av förhandlare som en sista utväg när parterna inte kan komma överens, även Ombudsman F och D ansåg att det kunde vara ett alternativ. Att byta förhandlare har ingen uppenbar koppling till varken integrativ eller distributiv förhandling, men man kan tänka sig att det kan vara ett konstruktivt sätt försöka lösa en låst konflikt.

5.3.3 Attitydstrukturering

I avsnittet ovan har några av de konfliktförebyggande strategier som ombudsmännen använde nämnts. Som det främsta sättet att förebygga konflikter och problem i förhandlingar framstod dock att skapa samarbetsinriktade relationer med arbetsgivare. Ombudsmännen framhöll goda relationer som en förutsättning för smidiga förhandlingar och menade att då är risken betydligt mindre att det uppstår problem. Ombudsman E uttryckte det såhär: ”Under åren har man byggt upp kontaktnät och när en arbetsgivare står inför t ex en omorganisering då ringer de och frågar hur de kan göra det så det blir rätt och riktigt. Det är så jag vill jobba.”

Konstruktiva relationer kan sannolikt uppnås på flera sätt och i olika forum, såväl vid som vid sidan av förhandlingsbordet. Om man fokuserar på förhandlingssituationen så framkom det att ombudsmännen vid dessa interaktioner använde sig av taktiker i syfte att påverka motpartens attityd till dem själva och parternas relation i positiv riktning, vilka kan sorteras in under den subprocess som Walton & McKersie (1991) kallar attitydstrukturering. Bland dessa taktiker, som kan ses som konfliktförebyggande strategier genom att ombudsmännen på detta sätt

försökte påverka parternas relation, var gemensamhetsskapande aktiviteter bland de mest framträdande (jmf Walton & McKersie 1991:224-234). Det handlade om att prata om och framhålla sådant som parterna har gemensamt, så som en gemensam yrkesbakgrund, ofta i form av ”pre-negotiation banter” (Burchill 1999:152). Ombudsman F menade att en del arbetsgivare till en början kan ha ”taggarna utåt”. Ett sätt att hantera detta är att mjuka upp med runt omkring-prat om branschen innan man går till själva sakfrågan:

Ofta är det lite halvspänt i början, tills man har pratat en stund och då brukar det släppa. Jag börjar inte förhandla med en gång utan börjar med att prata om verksamheten [...] och min egen yrkeserfarenhet i branschen. Så de slappnar av och känner att jag är en ganska schysst kille. (Ombudsman F)

Ombudsman A förklarade att hen ofta brukade använda sin mor som exempel för att visa att hen och arbetsgivaren delar erfarenheter och perspektiv: ”Hon har haft en butik i många herrans år och jag brukar använda henne för då blir man trovärdig. Jag visar att jag inte är en främmande fågel utan att jag faktiskt kan branschernas problem.” Hen nämnde också att ”liera sig genom att prata om en gemensam fiende, t ex hyresvärden” kan vara ett bra sätt att hantera och förebygga konflikter, vilket är ett exempel på attitydstruktureringstaktiken betonande av ”similar dislike toward an outsider” (Walton & McKersie 1991:226-229).

Ytterligare ett tydligt exempel på attitydstrukturering som ombudsmännen använde var att ge komplimanger (Burchill 1999:152):

Om förhandlingen är på deras arbetsplats, på deras etablissemang, så brukar jag säga ”nämen vad fint ni har det här”. Hur jävligt det än ser ut. Man vinner väldigt mycket på att börja med att de dem beröm, då blir de mer positivt inställda till mig. (Ombudsman C)

Ombudsman C visar här tydligt hur hen försöker påverka motpartens inställning till honom, och på så sätt kratta för en smidig förhandling, genom att ge komplimanger. Ombudsman D var inne på ett liknande spår. På frågan om hur hen agerade för att skapa ”en bra dialog” vid förhandlingsbordet så berättade hen att hen ”förmedlar gärna när jag tycker att någon gör bra och det kan jag säga i och efter förhandlingar”.

6. Sammanfattning och slutdiskussion

I denna avslutande del sammanfattas uppsatsens huvudresultat utifrån dess syfte och frågeställningar. Därefter följer en diskussion om studiens resultat i relation till tidigare forskning och teoretiska perspektiv samt reflektioner kring tillvägagångssättet. Slutligen ges förslag till vidare forskning.

6.1 Sammanfattning av resultat och återkoppling till syfte och frågeställningar

Studien syfte var att undersöka hur svenska fackliga ombudsmän förhåller sig till, förebygger och hanterar meningsskiljaktigheter och konflikter med arbetsgivare i förhandlingssituationer, genom att intervjua sex fackliga ombudsmän från Handelsanställdas förbund och Hotell- och restaurangfacket. Nedan sammanfattas studiens huvudresultat med utgångspunkt i frågeställningarna¹⁴.

Vilka typer av förhandlingar upplever de fackliga ombudsmännen som mest konfliktfyllda?

Det som framförallt påverkade konfliktpotentialen i förhandlingar var inte själva förhandlingsfrågorna i sig utan vilken slags arbetsgivare man förhandlar med. Det fanns en samstämmighet bland ombudsmännen om att konflikter är vanligare i förhandlingar med arbetsgivare som saknar kunskap om arbetsrättsliga lagar och avtal och om parternas roller och funktioner. Enligt ombudsmännen rörde det sig ofta om småföretagare som hade en stark personlig bindning till sitt företag och var ovana att ha med facket att göra. De svårigheter som ombudsmännen lyfte fram gällande förhandlingar med dessa arbetsgivare handlade framförallt om att arbetsgivarna hade svårt att skilja på sak och person och känslor och fakta och därmed inte följde ombudsmännens förhandlingsnormer om att hålla sig till en saklig och icke-känsloladdad argumentation.

Hur förhåller sig de fackliga ombudsmännen till konflikter med arbetsgivare i förhandlingar?

Ombudsmännen har, eller strävar efter, ett professionellt, sakligt, behärskat och ”känslolöst” förhållningsätt till konflikter. Genom att inte se sig själva som direkt involverade i konflikter i förhandlingar, utan snarare tänka på sig själva som medlare i andras konflikter, och genom deras tendens att inte tänka på de upplevda oenigheterna med arbetsgivarparten i

¹⁴ Svaret på den fjärde frågeställningen – Hur kan ombudsmännens förhållningssätt och hantering förstås och förklaras? – är inbakad i de förra tre genom den analys och tolkning som gjorts.

konflikttermer så skapar ombudsmännen en professionell distans till konflikter. Enligt ombudsmännen var det oförenligt med rollen som förhandlare att bli personligt eller känslomässigt påverkad av konflikter i förhandlingar. Detta professionella och distanserade förhållningssätt till konflikter kan också ses som en strategi för att hantera sitt inre vid konfliktsituationer. Den professionella rollen verkade användas som någon form av skydd, mot att bli känslomässigt påverkad och att agera i affekt.

Hur förebygger och hanterar de konflikter med arbetsgivare i förhandlingssituationer, vilka strategier använder de sig av?

Ombudsmännen använde sig av flera olika taktiker och beteenden för att förebygga och hantera konflikter i förhandlingar, varav merparten kan sorteras in under integrativ förhandling, en samarbetsinriktad förhandlingsstrategi som syftar till att utveckla win-win lösningar. Här var öppenhet för den andra partens perspektiv, genom exempelvis aktivt lyssnande, en framträdande taktik. Det fanns dock i ombudsmännens hantering av konflikter också distributiva inslag där ombudsmännen gav uttryck för konkurrensbetonade beteenden – så som att hålla fast vid sin position utan hänsyn till motparten och använda påtryckningsmedel – vilka syftar till att få den andra parten att göra eftergifter. Överlag verkade ombudsmännen vara mer benägna att använda distributiva strategier för att hantera oenigheter i förhandlingar när de inte upplevt sig komma någon vart med integrativa strategier. Den främsta förebyggande strategin handlade om att bygga samarbetsinriktade relationer till arbetsgivare och ombudsmännen använde sig i förhandlingssituationen av attitydstrukturering för att påverka motpartens attityd till dem själva i en positiv riktning, bland annat genom gemensamhetsskapande agerande.

6.2 Avslutade diskussion

Ombudsmännens integrativa grundinställning till förhandlingar och deras fokus på att förebygga och hantera konflikter genom samarbete ligger i linje med den utveckling av lokala partsrelationer som Nilsson (1997) och Huzzard och Nilsson (2003) pekar på. Utvecklingen handlar bland annat om att relationen mellan parterna i högre utsträckning präglas av samverkan och konsensus, att det finns ett ömsesidigt förtroende mellan parterna och att de ser varandra som medspelare istället för enbart motståndare. Denna uppsats resultat visar att även de fackliga ombudsmännen har ett tydligt fokus på att bygga samarbete och konsensus med de arbetsgivare de förhandlar med, snarare än att vara konfrontations- och

stridsorienterade i och till förhandlingar i allmänhet och konflikter i förhandlingar i synnerhet. Däremot finns en tydlig skillnad mellan mitt och Fells (2000) resultat då Fells i sin fallstudie kom fram till att såväl fackets som arbetsgivarens representanter framförallt använde sig av distributiva strategier vid förhandlingarna och att genuin problemlösning och integrativ förhandling verkar vara svårt att uppnå vid förhandlingar på arbetsplatsnivå. Det går knappast att dra några säkra slutsatser om vad denna skillnad beror på då förhandlares beteenden, strategier och taktiker påverkas av en närmast oöverskådlig mängd faktorer och parametrar – individuella förutsättningar och drag, den sociala, historiska och kulturella kontexten etc. – i ett komplext samspel. Det är dock tänkbart att diskrepansen till viss del hänger samman med den nationella kontexten och att svenska partsrelationer, som ovan nämnt, tenderar att präglas av samarbete snarare än konfrontation, vilket troligtvis bidrar till en inriktning på integrativ förhandling. En annan möjlig förklaring är att jag, till skillnad från Fells, inte studerat vad som faktiskt utspelar sig i förhandlingssituationen och att ombudsmännen i praktiken använder sig mer av distributiv förhandling än de säger sig göra. Oavsett om detta till del kan förklara skillnaden mellan mitt och Fells resultat, så hade observationer av verkliga förhandlingar bidragit till en mer sammansatt bild av ombudsmännens förhållningsätt till och hantering av konflikter. Att även inkludera arbetsgiversidans tankar och resonemang hade självfallet också bidragit till en mer heltäckande belysning av fenomenet konflikter i förhandlingar mellan fack och arbetsgivare, men studien hade då fått ha ett annat upplägg eftersom det, som jag skrev inledningsvis, kan bli skevt att jämföra enskilda arbetsgivare som då och då förhandlar med facket med ombudsmän vars arbete till stor del består i att representera medlemmar i förhandlingar.

I förhållande till de teoretiska perspektiven fanns det i empirin tydliga exempel på tre av de fyra subprocesser som Walton och McKersie (1991) menar att förhandlingar består av – integrativ respektive distributiv förhandling och attitydstrukturering – och ombudsmännen använde i varierande utsträckning dem alla, dock med tydlig tyngdpunkt på integrativ förhandling och attitydstrukturering, för att förebygga och hantera konfliktfyllda situationer i förhandlingar. Vidare låg resultaten i linje med Pruitt och Carnevales (1993) *dual concern model* då ombudsmännen uttryckte en stor omsorg om både den egna sidans och motpartens intressen samtidigt som de framförallt använde sig av integrativa taktiker såväl i förhandlingar i allmänhet som för att hantera konflikter i förhandlingar. Ombudsmännens omsorg om motpartens intressen verkade också, som Pruitt och Carnevale skriver ofta är fallet, ha en

koppling till ett egenintresse som handlade om att man ville ha en fungerande relation till arbetsgivaren eftersom det skulle underlätta kommande interaktioner och förhandlingar. Medan ovan nämnda teoretiska perspektiv berikade analysen av ombudsmännens förebyggande och hantering av konflikter hade de inget uppenbart förklaringsvärde i förhållande till det förhållningssätt till konflikter i förhandlingar som jag menar att ombudsmännen gav uttryck för – ett professionellt, sakligt, behärskat och ”känslolöst” förhållningssätt. Här skulle andra teoretiska ingångar ha behövts för att ytterligare förstå och förklara ombudsmännens förhållningssätt.

Det är troligt att mina resultat är giltiga även för andra fackliga ombudsmän och representanter än de som intervjuats i denna studie. Upplevelserna om vilka förhandlingar som är mest konfliktfyllda kan nog delas av andra fackliga ombudsmän som likt de studerade framförallt förhandlar med arbetsgivare som driver småföretag och har begränsad kunskap om arbetsmarknadens regler och rutin vad gäller relationer med facket. Och med tanke på den generella tendensen gällande de svenska partsrelationerna så är det inte otänkbart att även andra fackliga ombudsmän i stor utsträckning använder sig av integrativa strategier. Som tidigare nämnts finns en utbredd uppfattning om att integrativ förhandling är att föredra, att det främjar utvecklingen av överenskommelser där båda parter får sina viktigaste intressen tillgodosedda, vilket Tjosvold och Morishimas studie (1999) stödjer. Det finns därmed fog för att ombudsmännens integrativa strategier har en positiv effekt på förhandlingsresultaten.

6.3 Förslag till vidare forskning

Som tidigare nämnt är förhandlingar mellan fack och arbetsgivare på mikronivå ett relativt outforskat område, särskilt inom en svensk kontext. Ett intressant bidrag till detta område, som också skulle komplettera min studie, vore att undersöka arbetsgiversidans förhållningssätt till förhandlingar och förhandlingsstrategier, antingen i förhandlingar i allmänhet eller mer specifikt i svåra och konfliktfyllda förhandlingar. Det kan också vara givande att titta närmare på effekter av olika strategier, hur olika agerande i förhandlingar påverkar resultatet av förhandlingarna. Ytterligare ett intressant spår är förhållandet mellan fackliga företrädare och de medlemmar de representerar. Det framkom nämligen under intervjuerna att ombudsmännen inte sällan upplevde att det kunde vara svårt att leva upp till medlemmarnas förväntningar på och önskemål om vad en förhandling skulle resultera i, något som kunde leda till konflikter ombudsmän och medlemmar emellan. Hur ombudsmännen

tänker kring och hanterar dessa förväntningar och konflikter kunde vara intressant att studera närmare.

7. Litteratur- och källförteckning

- Andersson, Anderz, Edström, Örjan & Zanderin, Lars (2013), *Arbetsrätt*, Stockholm: Liber
- Bryman, Alan (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Stockholm: Liber
- Burchill, Frank (1999), "Walton and McKersie, A behavioral theory of labour negotiations (1965)", *Historical Studies in Industrial Relations*, vol. 8, 137-168
- Cahn, Dudley D. & Abigail, Ruth Anna (2014), *Managing conflict through communication*, Boston: Pearson
- Coleman, Rick & Fraser, C.R.P (1979), "Integrative versus distributive bargaining. Choosing a problem resolution process", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 34(3), 546-562
- Fells, Ray (2000), "Labour-Management negotiations. Some insights into strategy and language", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 55(4), 583-605
- Fischer, Roger, Ury, William & Patton, Bruce (1992), *Vägen till ja. En nyckel till framgångsrika förhandlingar*, Malmö: Liber
- Handelsanställdas förbund [Handels] (2015), *Handels medlemmar*, hämtad 2015-05-28 från <http://handels.se/om-handels/handels-medlemmar>
- Handelsanställdas förbund [Handels] (2011), *Avdelningar*, hämtad 2015-05-28 från <http://handels.se/avdelningar/>
- Handelsanställdas förbund [Handels] (u.å), *Stadgar gällande från den 1 januari 2012*, hämtad 2015-05-28 från <http://handels.se/trycksaker/om-organisationen/>
- Hotell- och restaurangfacket [HRF] (2014a), *Om oss*, hämtad 2015-05-29 från <http://www.hrf.net/om-oss>
- Hotell- och restaurangfacket [HRF] (2015), *Vi växer mest av alla LO-förbund*, hämtad 2015-05-29 från <http://www.hrf.net/nyheter/2015/01/vi-okar-mest-av-alla-lo-forbund>
- Huzzard, Tony & Nilsson, Tommy (2003), "Fackets nya roll – att dansa med arbetsgivare?", i: Wilhemson, Lena (red.) *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och dynamik*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet, hämtad 2015-08-01 från <http://www.forte.se/upload/dokument/ALI%20pdf-skrifter/isbn9170456607.pdf>
- Jordan, Thomas (2006), *Att hantera och förebygga konflikter på arbetsplatsen*, Stockholm: Lärarförbundet
- Kjellberg, Anders (2003), "Arbetsgivarorganisationer och fackföreningar i ett föränderligt arbetsliv", i: von Otter, Casten (red.) *Ute och inne i svenskt arbetsliv. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*, Arbetslivsinstitutet (serien Arbetsliv i omvandling 2003:8), hämtad 2015-05-31 från <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=533373&fileId=625406>
- Kjellberg, Anders (2009), "Fackliga organisationer och industrial relations", i: Berglund, Thomas & Schedin, Stefan (red.) *Arbetslivet*, Lund: Studentlitteratur

Kjellberg, Anders (2015), *Kollektivavtalens täckningsgrad samt organisationsgraden hos arbetsgivarförbund och fackförbund*, Studies in Social Policy, Industrial Relations, Working Life and Mobility Research Reports 2013:1 (uppdaterad i april 2015), hämtad 2015-05-31 från
<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1545448&fileId=1545800>

Kvale, Steinar & Brinkman, Svend (2014), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur

Köpsén, Susanne (2008), *Från revolution till reträtt. Lärande i en fackförenings vardag* (Doktorsavhandling, Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköpings universitet), hämtad 2015-05-31 från
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:17259/FULLTEXT01.pdf>

Landsorganisationen i Sverige [LO] (2015), *Presentation av LO*, hämtad 2015-05-27 från
http://www.lo.se/start/om_oss/en_presentation_av_lo

Landsorganisationen i Sverige [LO] (2014), *Förbunden*, hämtad 2015-05-27 från
http://www.lo.se/start/om_oss/forbunden

McKersie, Robert & Walton, Richard (1992), "A retrospective on the behavioral theory of labour negotiations", *Journal of Organizational Behaviour*, 13(3), 277-285

Molin, Roger (1985), "Fackföreningsrörelsen organisation och forskning därom", *Statsvetenskaplig tidskrift*, nr 3, 213-230

Medlingsinstitutet (2004), *De svenska reglerna om förhandling och medling. En kort sammanfattning*, hämtad 2015-05-14 från
http://www.mi.se/files/PDF-er/Om%20konflikter/regler_medling.pdf

Medlingsinstitutet (2012), *Förhandlingar och tvister*, hämtad 2015-05-27 från
<http://www.mi.se/kollektivavtal-lagar/forhandlingar-och-tvister/>

Nationalencyklopedin [NE] (2015a), *lokala förhandlingar*, hämtad 2015-05-14 från
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/lokala-förhandlingar>

Nilsson, Tommy (1997), "Fackets nya roll. Från förhandling till partssamverkan i lokalt utvecklingsarbete", *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 3(3), 185-192

Norman, Jan & Öhman, Linda (2011), *Medling och andra former av konflikthantering*, Uppsala: Iustus förlag

Pruitt, Dean G. & Carnevale, Peter J. (1993), *Negotiation in social conflict*, Buckingham: Open university press

PTK (2014), *Att vara med innan besluten fattas. Lag om medbestämmande i arbetslivet – kommentarer, råd och anvisningar*, hämtad 2015-05-31 från
http://ptk.se/products/files/ptk_att_vara_med_innan_besluten_fattas_2014.pdf

Rydell, Alexis (2015), *Partsrelationer vid nedläggning av produktionsenheter* (Doktorsavhandling, Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap, Karlstads universitet),

hämtad 2015-05-31 från

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:768731/FULLTEXT01.pdf>

Trost, Jan (2010), *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur

Walton, Richard E. & McKersie, Robert B. (1991), *A behavioral theory of labour negotiations. An analysis of a social interaction system*, Ithaca: ILR Press

Widerberg, Karin (2002), *Kvalitativ forskning i praktiken*, Lund: Studentlitteratur

Bilagor

Bilaga 1 – intervjuguide

Intervjuguide

Rollen som ombudsman allmänt

Hur länge har du jobbat som ombudsman?

Berätta lite om din bakgrund... Hur kom det sig att du blev ombudsman?

Vilka huvudsakliga uppgifter ingår i ditt uppdrag som ombudsman?

Hur stor del av ditt arbete utgörs av förhandlingar?

Hur skulle du beskriva rollen som ombudsman?

Förhandlingar med arbetsgivare

Vilka olika typer av förhandlingar är du delaktig i som ombudsman?

- Vilka slags frågor som förhandlas om
- Förhandlingar på lokal respektive central nivå
- Förhandlingar med enskilda arbetsgivare respektive arbetsgivarorganisation
- Avtalsförhandlingar, tvisteförhandlingar respektive medbestämmandeförhandlingar

Konflikter i förhandlingar

Finns det någon typ av förhandlingar du upplever som mer konfliktfyllda än andra?

Vad betyder det för dig att en förhandling är konfliktladdad, hur tar det sig uttryck?

Kan du berätta, gärna så detaljerat som möjligt, om en sådan situation du varit med om?

- Vad hände?
- Hur upplevde du situationen?
- Vad kände du?
- Hur reagerade du?
- Hur gjorde du för att hantera situationen?

Hur typisk skulle du säga att just denna konfliktincident var?

Hur kan det se ut i andra fall?

Varför tror du att just dessa situationer leder till motsättningar och konflikt?

Finns det något du kan göra för att undvika att förhandlingar blir konfliktfyllda?

Rollen som förhandlare

Hur skulle du beskriva ditt agerade och förhållningssätt i förhandlingar?

Händer det att du upplever att du inte kan agera på det sätt du planerat och önskar?

Vilken typ av förhandlingssituationer tycker du är svårast att hantera?

Vilka är de viktigaste egenskaperna för en förhandlare?

Relationen till arbetsgivarparten i allmänhet

Hur skulle du beskriva ditt förhållningssätt till arbetsgivare?

Rent generellt, hur är relationen med de arbetsgivare du kommer i kontakt med?

Vilken relation till arbetsgivare skulle du vilja ha?

Är det skillnad på relationen till arbetsgivare och till representanter från arbetsgivarorganisationen?

Jag har inga fler frågor, är det något du vill tillägga eller fråga om innan vi avslutar intervjun?